جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان

إعداد الطالب
حميد بن ناصر بن حمد الحجري

إشراف
الأستاذ الدكتور علي محمد العضايلة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العـليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجـــة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2005

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب حميد ناصر الحجري الموسومة بـــ:

أثر تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة العامة.**

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. على محمد العضايلة		2005/11/30	مشرفاً ورئيسا
أ.د. تحسين الطراونة		2005/11/30	عضواً
د. سامر البشابشة		2005/11/30	عضواً
د. محمد الروابدة		2005/11/30	عضواً

عميد الدراسات العليا
أ.د. أحمد القطامين

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهــــــداء

إلـــى من أفنى حياته كي أكون..والدي العزيز؛ إلى منبع الدفء والحنان الذي لا ينضب..والدتي الحنون. لهما أدعو:

﴿وَقُل رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيراً﴾ سورة الإسراء.الآية(24).

إلـــى ديمومـــة الحب والأمل والطموح، التي تحمّلت معي شظف عنائي، في البحث والدراسة، وتمنت لي الخير دائماً .. زوجتي الغالية؛ إلى من سأعيش لأجلهم، وأســعى دوماً لأقدم لهم الأفضل .. ابني أحمد وابنتيّ لميس وشهد؛ إلى من تجمعني بهـم أصــدق المشــاعر وأحلى الذكريات، وهم ذخري وسندي في الحياة ..اخوتي وأخواتي.

إلى كل من علمني حرفاً..أساتذتي الكرام؛ إلى كل من يسعده تقدمي ونجاحي. أقاربي وأصدقائي وزملائي.

إليهم جميعاً أهدي نتاج هذا الجهد المتواضع.

حميد بن ناصر الحجري

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أنعم علينا من فيض رحمته وأسبغ علينا عظيم إحسانه وجزيل عطائه، أحمده كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، لتوفيقهُ لي في إتمام هذه الدراسة، وأصلي وأسلم على سيدنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

فبعد أن حباني الله بفضله وأتممت هذه الدراسة لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان للأستاذ الدكتور علي محمد العضايلة، الذي أشرف على هذه الرسالة، وتحمل جهداً وعناء، فحرص على قراءة كل كلمة فيها، ومناقشة جميع أفكارها، مدة إشرافه حتى خرجت نبتة طيبة بفضله وحسن رعايته.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة، الذين شرفوني بقبول مناقشة هذه الرسالة، والذين سيكون لملاحظاتهم وتوجيهاتهم إثراءً كريماً، فلهم مني كل التقدير والاهتمام.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى معالي الشيخ عبد الله بن محمد السالمي، وزير الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان، لتفضّله بالموافقة على ابتعاثي لمواصلة دراستي العليا، بالمملكة الأردنية الهاشمية، كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر لجامعة مؤتة، رئيساً وأساتذة وإداريين، حيث قدّمت لي الكثير، ونهلت من معينها، فللقائمين على هذا الصرح الكبير كل الشكر والتقدير، كما أشكر أيضاً أساتذتي المحكمين على ما قدموه من ملاحظات علمية، في مجال بناء وتطوير أداة الدراسة مما جعلها أكثر فائدة وأجل نفعاً.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكل من تعاون معي، وساهم في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود، وأخص بالذكر جميع المسؤولين بالوزارات، الذين أجابوا على استبانة الدراسة، كما أتقدم بالشكر إلى طائفة كرام في سخاء العطاء برره: سعادة السيد حارب بن حمد البوسعيدي، والدكتور عبدالرحمن السفاسفة، والشيخ أنور بن أحمد السالمي، والأستاذ علي بن محمد الحجري، والفاضل سعود بن سالم الحجري، الذين قدّموا لي العون والمساعدة.

إليهم جميعاً خالص الشكر والعرفان، اعترافاً مني بجميلهم، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

حميد بن ناصر الحجري

فهرس المحتويات

الموضـــــــــــوع	الصفحة

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	عن مستوى أداء رؤساء الأقسام تبعاً لمتغير الجنس.	
22	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات عمر الموظفين الإداريين في مستوى أداء رؤساء الأقسام .	72
23	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المؤهل العلمي للموظفين الإداريين في مستوى أداء رؤساء الأقسام.	73
24	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الخبرة للموظفين الإداريين في مستوى أداء رؤساء الأقسام.	74

قائمة الملاحق

الملخص

أثر تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان

حميد بن ناصر الحجري

جامعة مؤتة، 2005

هدفت هذه الدراسة التعرّف إلى درجة تفويض السلطة في مركز الوزارات بسلطنة عُمان وأثرها في أداء القيادات الإدارية، وقد تم تطوير استبانة لهذه الغاية باستخدام مقياس (ليكرت) الخماسي المتدرج من (1-5)، وتم توزيعها على عينتين للدراسة في مركز هذه الوزارات بالسلطنة، إحداهما تكوّنت من فئة القيادات الإدارية وبلغ عددها(208) مشاركاً، والأخرى تكوّنت من فئة الإداريين والتنفيذيين، وبلغ عددها(128) موظفاً.

وتوصّلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. أنّ فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة ودرجة التفويض في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، من وجهة نظر المبحوثين، كان مرتفع.
2. كان مستوى أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، من وجهة نظر المرؤوسين مرتفع، حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.13).
3. أشارت النتائج إلى أنّ تصورات المبحوثين لمعوقات التفويض التي تواجههم كانت منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (2.45).
4. وُجِد أثر هام ذو دلالة إحصائية لدرجة تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان.

ومن أهم توصيات الدراسة، المحافظة على الاستمرار في تشجيع التوجّه نحو تفويض السلطة في وزارات سلطنة عُمان.

Abstract

The Effect of Authority Delegation on The Performance of Administrative Leaders in The Ministries Center in the Sultanate of Oman

Humaid Bin Nasser Al-Hajri

Mu'tah University, 2005

This study aims to investigate to the extent to which authority is delegated in the public ministries center in the sultanate of Oman and its effect on the performance of administrative leaders. Lickert scale was used from (1-5). A questionnaire was developed for this purpose and was distributed using two samples in the center of those ministries. The first contains (208) administrative leaders and the second contains (128) executives.

The main results of the study were:

1. From the point of view of all those surveyed, administrative leaders in the various Omani public ministries were seen to be well acquainted with the norms and principles concerning the degree of the delegation of authority was high.
2. From the point of view of the subordinates, the level of performance of administrative leaders was high, Mean (4.13).
3. All surveyed visions about the obstacles of delegation were low, Mean (2.45).
4. There is a statistically significant effect of the degree of authority delegation on the performance of administrative leaders in the ministries centers in the sultanate.

One of the most important recommendations of this study is to maintain the continuity of encouraging such interest in authority delegation in the public ministries in the Sultanate.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1. 1 المقدمة:

تواجه الدول في هذا العصر العديد من التغيرات السريعة والتطورات المذهلة، أهمها التقدم التقني، والتطور الصناعي، والوعي السياسي والاجتماعي، وما صاحبها من تحوّل في سلوك الإنسان، الذي أصبح أكثر وعياً وثقافة بمجريات الأحداث. وأدّى ذلك إلى تعدّد وظائف الدولة، واتساع تنظيماتها الإدارية وتعقّدها. وانطلاقاً من سعي الدول إلى تحقيق أهدافها الرئيسة في سبيل توفير الرفاهية لشعوبها، فإنّها تتجه نحو التوسع في توزيع سلطاتها، والتحوّل من الأساليب الإدارية التقليدية (المركزية) التي لا تتناسب ومتطلبات العصر، إلى الأخذ بأسلوب اللامركزية الإدارية.

ويُعدّ تفويض السلطة أحد المبادئ الإدارية الحديثة المتّبعة للمساعدة في مواجهة التحديات الإدارية، كونه يقوم على تحقيق الأداء الجيد لأصحاب السلطات الإدارية في التنظيم عن طريق تخفيف الأعباء الملقاة على عاتقهم، فهو عملية تمنح من خلالها سلطات معينة لمختلف مستويات التنظيم الإداري، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، لتيسير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، وترتبط عملية التفويض بالإدارة المركزية واللامركزية، فالتفويض ما هو إلا أولى خطوات تطبيق اللامركزية الإدارية (درة وآخرون،1991: 80).

يحتل الجهاز الإداري في سلطنة عُمان دوراً بارزاً في البناء الحضاري والتطوير الإداري، ويُعدّ عاملاً أساسياً في إحداث التغيرات الاجتماعية والاقتصادية، إذ يعتمد نجاح الجهاز الإداري في أي تنظيم على الأسلوب والطريقة التي يدار بها هذا الجهاز، والقدرة على توجيه الأعمال والنشاطات نحو تحقيق الأهداف المرسومة. ولمّا كان الجهاز الإداري في سلطنة عُمان بحاجة إلى إدارة ناجحة، تعتمد في نهجها على العمليات الإدارية الرئيسة من تخطيط سليم وتنظيم واضح وتوجيه صحيح للعاملين وإشراف جيد، من أجل تحسين الأداء لتحقيق

الأهــداف المرغوبة، تظهر أهمية الدور الذي يقوم به القادة الإداريون في أي تنظيم إداري وهو الأساس الذي ترتكز عليه العملية الإدارية.

وتُعـدّ التنمية والتطوير الإداري، من أولى الضروريات على جدول أولويات المجـتمع الإنمائــية، والتي تهدف إلى خلق إدارة إنمائية قادرة على تطبيق أسلوب تفويض السلطة الإدارية كخطوة أساسية على هذه الطريق.

فالسعي لتحقيق التنمية الإدارية، يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيمية جديدة، فـتفويض السـلطات يلعــب دوراً بــارزاً في تحقيق التنمية نتيجة لمحدودية قدرة الإنسان، لذا يجب على الإدارة العليا والقادة الإداريين السعي نحو تفويض السلطات، للإسراع في تحقيق التنمية وتقليل التكاليف(اللوزي، 2000 :110).

وفـــي ظل هذا العصر الذي تتنامى وتتضاعف فيه الأعمال الإدارية، وتتزايد الواجــبات والمهـــام، أصبح من الصعوبة على القائد الإداري أن يجد الوقت الكافي لإنجـــاز جمــيع مهامه وأعماله الإدارية بفاعلية، وحتى لا يجد نفسه مضطراً لاتخاذ قــرارات متسرعة، أصبح التخفيف من الواجبات والمهام الملقاة على عاتقه ضرورة ملحــــة، وذلــك بإفساح المجال لمن هم في المستوى الإداري الثاني من المرؤوسين، بــتفويض جــزءاً من سلطاته إليهم. ويُعدّ التفويض المتصل بعملية التوجيه -إحدى العملــيات الإدارية- أسلوب إداري حديث في ترشيد القرارات، وتخفيف أعباء القادة الإداريين وصولاً بهم إلى الأداء الجيد حسب ما خطط له.

وتــبرز أهمية التفويض في العملية الإدارية عامة، وللمفوّض نفسه على وجه الخصــوص، فمــن لا يســتطيع أن يفــوّض بفعالــية، لا يستطيع أن يدير بفعالية (Mackenzie,1975).

وتُعـدّ مهــارة تفويــض السلطة، وتوزيعها على العاملين من أهم المهارات القــيادية التي تقف وراء نجاح كبار القادة الإداريين، الذين يقومون بالدور المحوري فــي تخطــيط الأعمـــال، والإشـــراف على تنفيذها، ومراقبة أداء وحداتهم في كافة المجالات وكافة مراحل العمل.

وبالـــرغم من وعي الدارسين لموضوع التفويض، إلا أنّ دراساتهم اقتصرت علـــى متغـــيرات محـــددة كالمشـــاركة في اتخاذ القرارات، وأنماط القيادة الإدارية، وأشارت إلى موضوع التفويض بشكل جزئي وغير متكامل (العضايلة،1998 :202).

1. 2 مشكلة الدراسة:

تُعـــدّ ظاهـــرة تركّـــز الســـلطة الإدارية من أهم الظواهر التي واجهة العمل الإداري فـــي مـــنظمات الأعمـــال مـــنذ نشـــأت الفكر الإداري الحديث، مما يعيق الطموحـــات التطويرية للوحدات الإدارية، وبالتالي ينعكس على الأداء العام المحقق للإنجـــاز وتحقيق الأهداف، فقد أصبحت وظيفة التنفيذ في الإدارتين الوسطى والدنيا رهـــناً بإرادة الإدارة المركزية العليا، وإن كان هناك شكل للتفويض، فهو في أضيق نطـــاق، ولا يســـوغ لهاتيـــن الإدارتين أي سلطة لاتخاذ القرار بصورة مستقلة عن الإدارة العليا.

ونتـــيجة للتوسع الكبير الذي تشهده الحكومات المعاصر في مختلف الجوانب التنظيمـــية، أصـــبحت ممارســـة السلطة لدى القادة الإداريين على درجة كبيرة من التعقـــيد بســـبب غـــياب الـــتفويض. ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة التي تتمثل في استقصـــاء واقع التفويض في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، والأثر الناتج عنه في أداء القيادية الإدارية في مختلف مستوياتها(العليا، والوسطى، والدنيا).

1. 3 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

س1. مـــا درجـــة فهـــم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة في مركز الوزارات بسلطنة عُمان؟

س2. مـــا درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، من وجهة نظر المبحوثين؟

س3. مـــا مســـتوى أداء القـــيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، من وجهة نظر المرؤوسين؟

س4. مــا تصورات المبحوثين لمعوقات التفويض التي تواجه القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان؟

1. 4 فرضيات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لدرجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة في درجة تفويض السلطة في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، من موجهة نظر المبحوثين.

2- الفرضية الثانية:

لا يوجــد أثر هام ذو دلالة إحصائية لدرجة تفويض السلطة في أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، من وجهة نظر المبحوثين.

3- الفرضية الثالثة:

لا توجــد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة في سلطنة عُمان، تعزى لنوع الوزارة.

4- الفرضية الرابعة:

لا توجــد فــروق ذات دلالة إحصائية في درجة تفويض السلطة في سلطنة عُمان، تعزى لنوع الوزارة.

5- الفرضية الخامسة:

لا توجــد فــروق ذات دلالــة إحصــائية فــي درجة تفويض السلطة تعزى للمتغــيرات الديموغرافــية (الجــنس، والعمــر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي) للقيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان (المبحوثين).

6- الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء رؤساء الأقسام، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية(الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي)، من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

1 .5 أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال الآتي:

1. كونهـا الأولى -حسب علم الباحث- التي تقوم بدراسة أثر تفويض السلطة على أداء القـيادات الإداريـة في مختلف المستويات التنظيمية بالجهاز الحكومي في سلطنة عُمان.
2. اعتـبار موضـوع التفويض، من أبرز القضايا والتحديات التي تواجه الوحدات الحكومـية فـي سـلطنة عُمـان، وتوافقـه مع اتجاهات الإدارة العمانية نحو اللامركزية الإدارية لمواكبة عصر التحديث والتطوير الإداري.
3. قـد تكون هذه الدراسة بمثابة تغذية راجعة، للقيادات الإدارية في سلطنة عُمان، وأن تفيد نتائجها أصحاب القرار في حكومة السلطنة بالتعرف إلى أثر فهم مبادئ وقواعد التفويض في درجة ممارسته، وأثر درجة التفويض في أداء المفوَّضين، والمعوقـات التي تواجه عملية تفويض السلطة، وبالتالي يتم تعزيز جوانب القوة وتلافي جوانب الضعف.
4. يمكـن أن تشـكّل هذه الدراسة إضافة نوعية للدراسات التي تخدم عملية التنمية والتطوير الإداري في سلطنة عُمان، ومن المتوقع أن تقدّم نتائجها -إن وجدت- المشـورة العلمـية للـوزارات المعنية بتطوير وتنمية الجهاز الإداري القائم في سـلطنة عُمان، بشكل يجعلها قادرة للتعرف إلى درجة تفويض السلطة وأثره في أداء القيادات الإدارية.
5. قـد تسهم هذه الدراسة في فتح المجال لدراسات وبحوث مستقبلية على المستوى الوطني في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها.

1 .6 أهداف الدراسة:

سـعت هـذه الدراسة بشكل عام إلى التعرّف على درجة تفويض السلطة في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، وأثرها على أداء القيادات الإدارية، وذلك من خلال التالي:

1- التعرف إلى درجة فهم القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان لمبادئ وقواعد تفويض السلطة.
2- التعرف إلى درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان.
3- التعرف إلى مستوى أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان.
4- بيان مستوى معوقات تفويض السلطة التي تواجه القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان.
5- بيان أثر نوع الوزارة في درجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة، وكذلك في درجة تفويض السلطة لديهم.
6- التعرف إلى مدى أثر المتغيرات الديموغرافية الخاصة بالمبحوثين (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي) في درجة تفويض السلطة.
7- التعرف إلى مدى أثر المتغيرات الديموغرافية الخاصة بالموظفين الإداريين (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي) في تقييم أداء رؤساء الأقسام.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل استعراضاً للأدبيات ذات الصلة بموضوع تفويض السلطة ومفهوم الأداء الوظيفي، والاستفادة منها في توظيفها بما يتناسب وموضوع الدراسة، من أجل وضع الأساس النظري للدراسة الميدانية، ولتحقيق هذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى جزئين، الجزء الأول: الإطار النظري والجزء الثاني: الدراسات السابقة.

2. 1 الإطار النظري:

يركز هذا الجانب على تفويض السلطة من حيث المفهوم والأهمية والمبادئ والصعوبات التي تواجه القائد المفوّض، كما أنّه يتطرق إلى موضوع الأداء بشكل عام ومفهومه ومجال الاهتمام به ومستوياته وعلاقته بتفويض السلطة.

تفويض السلطة(Delegation of Authority):

تعتمد بعض الدول على مبدأ المركزية في تنظيم شؤونها سواء على الصعيد السياسي أو الاقتصادي أو الإداري، ولمّا كانت ظاهرة السلطة تتجسد في أيدي أفراد قلائل يمارسون هذه السلطة، ويملكون سلطات إصدار القرارات، فقد أدّى اتساع نطاق الخدمات وتشعبها في كل الاتجاهات إلى توسع نطاق هذه القاعدة، وتوزيع هذه السلطة بين عدد أكبر من الأفراد القائمين على شؤون الوزارات والمنظمات، لإمكانية تلبية الاحتياجات الجديدة، عملاً بمبدأ الديمقراطية التي أصبحت سمة عصرية للعديد من الدول (ناجي، 2005: 36).

وتقاس مركزية أو لامركزية السلطة الإدارية بمدى ودرجة تفويض السلطة، فكلما زاد اتجاه الإدارة العليا لتفويض السلطة للمستويات الأدنى من حيث مجالات التفويض، ودرجة عمقه، مال نمط الإدارة إلى اللامركزية، والعكس صحيح (مصطفى، 2000: 256).

لذا يُعدّ التفويض مرحلة وسطى بين أسلوبي المركزية واللامركزية الإدارية. ذلك لأن اللامركزية الإدارية التي تقوم على توزيع السلطة بين مختلف المستويات الإدارية، تعني ممارسة السلطة وفق قوانين أو أنظمة تُعطي من يمارسها حقاً أصيلاً في ممارسة تلك السلطة، وتحمّلهُ وفقاً لذلك المسؤولية كاملة عن ممارستها، باعتباره المسؤول الأول والأخير عن نتائج تلك الممارسة. أما الأسلوب المركزي في الإدارة، فيعني حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهرم الإداري واقتصار عمل الآخرين على التنفيذ دون أن يكون لهم سلطة فعلية في اتخاذ القرارات. إذ إنّ المفوّض إليه لا يمارس سلطة أصيلة ممنوحة له بموجب التشريعات، وإنّما يمارس سلطة تمنح له بموجب تفويض من صاحب السلطة الأصلي، الذي ينيبهُ عنهُ في ممارستها، وهو أمر يفسر أنّ الذي يتحمل المسؤولية عن أعمال المفوّض إليه في المهام المفوّض فيها أمام الجهات الإدارية المسؤولة، هو صاحب السلطة الأصلي وليس المفوّض إليه (القريوتي، 2003 :264).

مفهوم تفويض السلطة:

يشير المعنى اللغوي للفعل "فوّض"إلى معنى فوّض الأمر إليه:أي جعل له التصرف فيه، و"المفوّض" الوزير المفوّض: موظف سياسي يمثل دولته في بلاد أجنبية، ورتبته أقل من رتبة السفير وفوق رتبة القائم بالأعمال، و"المفوضية" مقر عمل الوزير المفوّض (مصطفى وآخرون، 1960 :706). وهكذا يتّضح بأنّ المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة التفويض هو حق التصرف في الأمر.

أما المعنى الاصطلاحي، فتعددت تعريفات تفويض السلطة بتعدد اتجاهات الباحثين، وبتعدد الزوايا التي نظروا من خلالها إلى هذا المفهوم، حيث يقصد بتفويض السلطة "بأن تعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، ومتفق عليه تحت إشرافك، وفي الوقت ذاته تحتفظ بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل كاملا"(Atherton,1999 :45).

أما (العطار، 1974 :166) و(توفيق، 2000 :22) فيعرّفا تفويض السلطة بـ"أن يعهد القائد الإداري ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد

العاملين من المستويات الإدارية المتتالية، وينبني على ذلك أن يكون لمن فوّض إليه الاختصاص أن يصدر قرارات فيما فوّض فيه دون حاجة إلى الرجوع إلى القائد".

وعـرّف (مصطفى، 2000 :247) التفويض-بشكل عام- بأنّه "الحق المفوّض للمديرين في صنع قرارات لهم دون الرجوع للمستوى الأعلى أو للإدارة العليا".

وعُـرّف التفويض بأنّه" عملية إعطاء أحد المرؤوسين مسؤولية اتخاذ القرار في العمل التنظيمي" (الشامي وآخرون، 2001: 102).

كما عـرّفه (ماهر وآخرون، 2002: 471) بأنّه "إعطاء أحد المديرين لأحد مرؤوسيه جزء من عمل مفروض أو تعوّد القيام به، ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في اتخاذ قرارات وإصدار أوامر وتعليمات وتوجيهات لأفراد آخرين حتى يتمكن من القيام بهذا العمل، ويتبع هذا أيضاً ضرورة مساءلة المرؤوس عن مدى استخدامه لهذه السلطة في تنفيذ العمل وإنجازه".

أهمية تفويض السلطة ومزاياه:

تتجلى أهمية مبدأ تفويض السلطة من خلال ارتباطه بالهيكل التنظيمي الذي يؤثر بدرجة مباشرة في قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها المرسومة، حيث يفيد رواد الفكر الإداري أنّ الهيكل التنظيمي ما كان ليظهر لولا عملية التفويض، لأن السلطة بمجملها كانت في يد شخص واحد هو الرئيس الأعلى، وعندما كان لا يستطيع أن يمارس كل الاختصاصات وحده، قام بتفويض جزء منها للمستوى الذي يليه، وقام هذا المستوى بذات الفعل مع المستوى الذي يليه وهكذا (حجازي، 2002 :170).

ويُنظر للتفويض قديماً على أنّه إقرار بضعف القائد وعدم قدرته على تحمل المسؤولية والاضطلاع بالاختصاصات وتسليم بعدم صلاحيته للمنصب الذي يشغله، لذلك كان القائد يخشى ممارسة التفويض. أما التوجه الإداري الحديث وبعد أن تطورت التنظيمات، واتسعت الأجهزة الإدارية، وتعددت الأعمال والنشاطات، ظهرت الحاجة لتفويض جزء من الأعمال إلى من هم أدنى مرتبة في السلم الإداري. ويُعدّ تفويض السلطات من أصعب وأخطر المهام التي تواجه القادة الإداريين، فبينما يميل القائد لفكرة إشراك المرؤوسين في تطوير وتحسين نوعية العمل، فإنّه يحاول أن يترك في يده التصرف في الأمور الحساسة. والدراسات الحديثة تشجّع على

التفويض قصير الأمد ونقل السلطات لمن هم دون المستوى الوظيفي، ومشاركة المرؤوسين في مواجهة التحديات كالتكنولوجيا الحديثة(Mc Conalogue,1993 :60).

لذا فإنّ تفويض السلطة هو أمر يجب أن يتعود عليه القادة الإداريون، أو أن يتدربوا عليه، وأهمية تفويض السلطة تنبع من عدم تمكنهم من القيام بأعباء العمل كلها، حيث لا يوجد الوقت الكافي لدى هؤلاء القادة للقيام بكل الأعمال المناطة إليهم، فوظيفتهم الأساسية الإدارة وتسيير الأمور، ووظيفة المرؤوسين التنفيذ، وهم أقرب الناس لمشاكلهم، فلا يقوم بها القادة، هذا بالإضافة إلى أنّ التفويض يظهر ثقة القائد بمرؤوسيه وهو خطوة جيدة لتنمية مهارات الصف الثاني من المرؤوسين (ماهر وآخرون، 2002 :472).

ويوفر تفويض السلطة العديد من المزايا التي تبرز أهميتهُ في تحسين الأداء الإداري في مختلف التنظيمات الإدارية، ونتائج التفويض المتميزة لا تنعكس على القادة الإداريين فقط، بل تمتد أيضاً لتشمل المرؤوسين والمنظمة ككل ومن يتعامل معها، وتتمثل هذه المزايا بالآتي:

أ. القادة الإداريون (المُفوِّضُون لسُلطاتِهم الإدارية):

عندما يفوض القائد الإداري ما يستطيع تفويضه، يجد وقتاً كافياً للقيام بمهامه الأساسية من تخطيط وإبداع وتجديد وتنظيم وتحفيز ورقابة (أبو شيخة،1991 :242).

وأكد ماكّونلوج (Mc Conalogue,1993) أنّ التفويض يعمل على تخلي القائد عن المسؤوليات الصغيرة للتصدي للمسؤوليات الجسام والاستعداد لها. وأتفق(توفيق، 2000؛ ومصطفى، 2000؛ وهلال،2001؛ Mclaughlin,2003)على أنّ التفويض يؤدي إلى عدة مزايا تعود على القائد المفوّض، وتتمثل في ما يلي:

1. يتفرّغ القادة الإداريون للمسائل المهمة، ويجعلهم يفكرون بطريقة ذكية ودون صعوبة.
2. تجنّب الإرهاق والتوتر والآثار المترتبة عليهما.
3. كسب حب وولاء المرؤوسين نتيجة لثقته بهم.
4. تحقيق أهداف العمل وبلوغ الغايات.

5. إعطاء أفكار لتطوير الآخرين.

أما آثرتون (Atherton,1999:26) فقد أجمل مزايا التفويض بالنسبة للمفوّض فـــي: توفـــير الوقـــت الكافي، وتجنّب التوتر، وتحقيق الإنجازات، والتقدير الذاتي، واكتساب مهارات إدارية أساسية، وتلقي المزيد من الواجبات المثيرة والممتعة.

ب. المرؤوسون(المُفوّض إليهم السُلطات):

يعطـــي تفويـــض الســـلطة فرصـــة لإعداد جيل جديد من الكوادر القيادية، ويحفزهم معنوياً للعمل والاجتهاد، ويوفر احتياطياً متمرساً على العمل للاستفادة منه في الحالات الطارئة(عريفج، 2001).

كمـــا أنّ تفويـــض الســـلطة يحقق التدريب العملي للمرؤوسين ويدعم ثقتهم بأنفسهم ومعاملتهم كأفراد ناضجين، فعندما يشعر المرؤوسون بأنّ جزءاً من السلطة قد أصبح في أيديهم يزيد من ثقتهم بأنفسهم، ويدفعهم إلى الابتكار واستغلال مواهبهم وخـــبراتهم وقدراتهـــم، كما يؤدي إلى تطوير العمل، فالمرؤوسون أكثر قرباً لمواقع التنفـــيذ، ممـــا يتيح لهم سرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المســـتويات الأعلـــى (أبو شيخة، 1991). وهناك العديد من الفوائد التي تعود على المفوّض إليهم، وهي:

1. ينمّي مهاراتهم القيادية من خلال التعلم بممارسة مهام أكبر.
2. يثبّت قدراتهم ويشق سبيل النمو الوظيفي والترقي.
3. يهيّئ الشعور بالرضا عن تناسب السلطة مع المسؤولية.
4. يشبع حاجة المرؤوس للمشاركة في تحليل مواقف العمل وصنع القرار.
5. يسهم في إشباع حاجات الأمن الوظيفي (مصطفى، 2000 :249).

ولخـــص آثرتون (Atherton,1999:29) مزايا التفويض بالنسبة للمفوّض إليه فـــي: الـــتطوير، وإثراء الوظائف، والشعور بالرضا نتيجة التفويض، وإذكاء روح المبادرة لدى العاملين.

جـ . المنظمة ككل:

يُعـــدّ تفويـــض الســـلطة أمرٌ ضروريٌ في معظم منظمات الأعمال وخاصة المنظمات ذات الحجم الكبير، حيث يصعب قيام شخص واحد بكافة أعمال المنظمة،

ولــو سلمنا بوجود ذلك الشخص ذي القدرات الخيالية، فلن يجد الوقت الكافي للقيام بهــا، ومن هنا تظهر ضرورة تفويض السلطة في المنظمات ككل، لما له من مزايا تعود عليها.

فقــد أشـــار (مصـــطفى، 2000 :248) إلـــى أنّ الـــتفويض يؤدي إلى تحقيق ديموقراطــية الإدارة، أو الإدارة بالمشاركة كمبدأ إداري مفيد، ويخلق مناخاً تنافسياً يحفّز المفوّض إليهم على تحسين الأداء، كما يؤدي إلى تهيئة أساس موضوعي مفيد ضمن أسس تقييم الأداء.

أمـــا آثرتون (Atherton,1999:32) فلخص مزايا التفويض بالنسبة للمنظمات فـــي أنّـــه يـــؤدي إلى" الاقتصاد في التكاليف، وإضفاء المرونة على فريق العمل، وتطويـــر عمـــل الفريق، وتوزيع أعباء العمل بشكل متوازن، والاحتفاظ بالموظفين الجُـــدد، وتطويـــر الموظفين ذوي الأداء الضعيف، وإيجاد قوة عاملة قوية وفعّالة، وتسهيل الاتصال والتخاطب".

مبادئ تفويض السلطة:

لكـــي يكـــون التفويض واضحاً، فإنّه لا بد أن يعتمد على مبادئ أساسية يقوم عليها، وهي كالآتي:

1. قانونية التفويض: أن يكون مبنياً على التشريعات وأن يتوافق وينسجم معها.
2. جزئية التفويض: حيث لا يجوز أن يكون التفويض شاملاً لكل السلطات مهما تعدد المفوّض إليهم، وإلا عدّ تنازلاً وليس تفويضاً.
3. علنـــية الـــتفويض: يجـــب أن يكـــون التفويض صريحاً لا ضمنياً، وأن يبلّغ المفوّض إليه بذلك وأن يقبله.
4. كفايـــة السلطة المفوّضة: أن تكون السلطة متكافئة مع تنفيذ العمل المفوّض، وأن تتناسب درجة التفويض مع قدرة المفوّض ومستواه الوظيفي.
5. أن يكـــون الـــتفويض مكـــتوباً، وأن تكون السلطة والأعمال المفوّضة معينة حدودها وواضحة بدقة.

6. أن يصـــدر الـــتفويض للمفوّض إليه بصفته الوظيفية لا الشخصية، بحيث لا يـــتأثر أو يتغير بتغير شاغل المنصب، باستثناء تفويض التوقيع، حيث يصدر لشخص باسمه، وذلك تلافياً للتداخلات في العمل.
7. القـــاعدة الإداريـــة لا تجيز التفويض في المسؤولية، فالتفويض ينصب على الســـلطة دون المســـؤولية، والـــتفويض لا يعنـــي تخلي القائد الإداري عن مســـؤولياته، حيـــث يظـــل مسؤولاً في النهاية عن نتائج المهام التي فوّض المرؤوسين لأدائها.
8. لا يجـــوز التفويض في السلطات المفوّضة، فالقاعدة العامة أنّ السلطات التي تم تفويضها لا يجوز تفويضها مرة أخرى من قبل المفوّض إليه.
9. يحـــق للقـــائد الإداري تعديـــل أو اســـترداد السلطات المفوّضة، ويمنع عليه ممارسة السلطات التي فوّضها أثناء سريان التفويض.
10. ضمان وحدة الأمر في التسلسل الإداري، لأن الفرد ينبغي أن يتلقى أوامره من قائد إداري واحد فقط، منعاً للازدواجية.
11. ألا يكـــون التفويض محظوراً بالنص، أي أن لا يكون قد ورد نص تشريعي أو دســـتوري صـــريحاً أو ضـــمنياً يحظـــر التفويض في اختصاص معين كالمســـائل المالـــية، والقرارات التنظيمية الكبرى ، واقتراح تغيير السياسات العامـــة، والتعييـــنات، والتـــنقلات فـــي المراكز الرئيسية (عبدالله، 1985؛ والعضايلة، 1998؛ وتوفيق،2000؛ وأبو قحف،2002؛ وحجازي،2002).

إضافة لما سبق، توجد مبادئ أخرى لتفويض السلطة، وهي:

1. مبدأ التحديد الوظيفي، إذ يجب أن يكون كل مركز محدداً تحديداً واضحاً وأن تكون مسالك السلطة واضحة.
2. مبدأ تدرج المستويات، كوجود سلسلة من علاقات السلطة المباشرة من القادة إلـــى المرؤوســـين داخل التنظيم، حيث تشمل جميع المستويات من أعلى إلى أسفل.

3. مــبدأ مستوى السلطة، بمعنى التوازن بين السلطة والقرارات المتخذة في هذه المســتويات الإدارية، فإذا زادت أهمية القرار، فإنّه يرفعه إلى مستوى سلطة أعلى.

4. مــبدأ الــتفويض حســب النــتائج المتوقعة، أن يتم تفويض السلطة إلى الحد الضــروري للقــيام بالعمل والوصول إلى النتائج المتوقعة، إذ أنّ كثيراً من القادة يقومون بتفويض السلطة على أساس ما هم على استعداد للتنازل عنه أو مــا يرغــبون الاحــتفاظ به من سلطة؛ وتفويض السلطة على أساس النتائج المتوقعة يعني ضمناً أنّ هناك أهدافاً سبق تحديدها وخططاً سبق وضعها، كما يعنــي أنّ هــذه الأهــداف والخطط مفهومة ومعروفة لدى جميع الأفراد في التنظــيم، وأنّ الأعمال والمراكز المختلفة قد أنشأت على أساس هذه الأهداف والخطط.

5. مبدأ المسؤولية المطلقة، حيث أنّ كل قائد لا يستطيع أن يتهرب من مسؤوليته عــن الأعمال التي يقوم بها مساعدوه، إذا فوّض هذا القائد سلطته إليهم، كون المســؤولية لا تفــوّض، إلا أن المرؤوس الذي يقبل التفويض يصبح مسؤولاً أمــام قــائدهُ عــن إتمــام هــذه الواجبات (الشنواني، 1993: 139؛ وصقر، 1994 :23).

فــبعد نقل السلطات المفوّضة إلى المفوّض إليه لا يجوز للمفوّض أن يمارس تلك السلطات طوال مدة التفويض، لأنّها أصبحت من حق المفوّض إليه. إلا أنّ هذا القيد لا يمنع القائد المفوّض من مراقبة المفوّض إليه وتوجيههُ إلى الكيفية التي يباشر بهــا السلطات المفوّضة، وإن شاء القائد تعديل نطاق وحدود السلطات المفوّضة بناءً على تلك المراقبة، فله الحق في ذلك، ويستطيع سحب السلطات، وإلغاء التفويض إذا رأى أنّ مصــلحة العمــل تتطلب ذلك. وقد يتم استرداد القائد للسلطات المفوّضة إذا وجد أنّ المرؤوس قد أساء استخدام السلطة، أو أنّه استخدمها بطريقة لا تعود بالنفع على العمل الإداري، أو أنّ قرارات المفوّض إليه تشوبها العيوب. وهذا أمر طبيعي، لأن الــتفويض لا يعنــي التنازل عن السلطة المفوّضة بصفة دائمة (عبدالله، 1986: 49).

بالمقابل هناك بعض الحالات التي يرد فيها المفوّض إليه السلطة الممنوحة له، ومن تلك الحالات ما يلي:

1. في حالة عدم أخذ رأي المرؤوس وموافقته عند تفويض السلطة.
2. عندما لا تترك للمفوّض إليه حرية اختيار الوسائل والآليات المساندة لتنفيذ الأعمال المفوّضة.
3. في حالة افتقار المفوّض إليه للخبرات والمؤهلات التي تؤهلهم لممارسة السلطات التي فوّضت له.
4. في حالة عدم مؤازرة القائد للمفوّض إليه عند وقوعه في أخطاء غير متوقعة، أثناء تنفيذ الأعمال الجديدة .
5. في حالة عدم لاستعداد النفسي والبدني لتحمّل المسئولية، وتفضيل ممارسة العمل الروتيني الذي لا يحتاج إلى اجتهاد.
6. عندما لا يرافق الأداء للمسؤوليات الجديدة حوافز مادية ومعنوية معقولة.
7. عندما لا يستطيع المفوّض إليه الوصول إلى نتائج الأعمال التي قام بها (القريوتي،2003 :269؛ عريفج،2001 :78).

ولكي يتجنّب القائد رد السلطة المفوّضة، فلابد أن يأخذ المفوّض رأي من يريد أن يفوّض إليه السلطة، فإن وافق يقوم بالتفويض وإلا فلا، ولا بد أن يترك حرية اختيار من يفوّض إليه السلطة للوسائل والآليات، مادامت تتم في نطاق المشروعية، ولا بد من توفير التدريب الإضافي للمفوّض إليهم لمعالجة نواحي الضعف الذي يفسر حصول الأخطاء، ومؤازرتهم وعدم التخلي عنهم في حالة وقوعهم في بعض الأخطاء التي ترافق الاجتهادات والمبادرات التي يتخذونها، أو عند اختيارهم لأساليب وإجراءات عمل مختلفة عمّا اعتادت عليه الوزارة للوصول لنفس الأهداف، ولابد أن يقوم القائد الإداري بتقديم الدعم المعنوي للمفوّض إليهم السلطات، بحيث يُعلم الجميع أنّهم يملكون السلطات اللازمة لتنفيذ المهام التي أوكلت إليهم، وكذلك يجب أن يرافق الأداء الجيد للمسؤوليات الجديدة حوافز مادية تعوّض عمّا تضيفهُ عملية التفويض من مسؤوليات جديدة. ولا بد من اطلاع المفوّض إليهم على نتائج تقييم أدائهم للأعمال الجديدة، مما يوفر نوعاً من التغذية العكسية اللازمة

التـــي تُفـــيد فـــي توجيه السلوك بالشكل اللازم بدلاً من انشغالهم بالتكهن حول رأي الإدارة عنهم (القريوتي،2003 :271).

خطوات تفويض السلطة:

حدد فليتشر وتابلن (Fletcher&Taplin,2002:8) عشر خطوات للتفويض الفعّال، وهي:

1. توفير المناخ الملائم للتفويض.
2. إدراك حواجز التفويض.
3. التعامل مع تلك الحواجز.
4. تحديد معنى المسؤولية والسلطة.
5. توضيح معايير الأداء.
6. تأسيس أسلوب رسمي للمراجعة والتعديل.
7. وضع خطة للتدريب.
8. توسع المهن بالعمق والعرض.
9. مكافأة الأداء المتميز.
10. معرفة متى ينفذ التفويض.

ويكون التفويض فعّالاً أيضاً، إذا قام القائد الإداري بالخطوات التالية:

1. تعيين المهام والمسؤوليات التي يتوجب على المفوّض إليه إنجازها، وتوضيح النتائج المتوقع منه تحقيقها.
2. منح السلطة اللازمة للفرد، ليتمكن من إنجاز مهامه وتحقيق النتائج المتوقعة، وكذلك تقديم الدعم والمساندة والإرشاد وغيرها، مما يحتاجه المفوّض إليه.
3. مراقبة التزام المرؤوسين فيما فوّض إليهم، ومساءلتهم عن النتائج.
4. عـــدم تشجيع المرؤوسين المفوّض إليهم السلطات، من العودة إلى القائد لأخذ موافقته على إجراءاتهم (العضايلة، 1998 :204؛ وكلالدة وآخرون، 1998 : 209).

ولإشـــعار المرؤوســـون بأنّهم منحوا التفويض، وأنّهم أهلاً له، وأنّهم يتمتعوا بالحرية من أي رقابة، فإنّه يتوجب على القائد الإداري القيام بالخطوات التالية:

الأولـــى: أن يشرك مرؤوسيه في السلطات من خلال دفعهم وتشجيعهم على التوسع في وظائفهم لتشمل مستوى أوسع.

الثانية: أن يظهر رغبته الجدّية في التخلي عن بعض السلطات للآخرين.

الثالـــثة : يجب عليه أن يطّلع على الكيفية التي يمضي بها المرؤوسون أوقاتهم، فهم كغـــيرهم يشعرون بضيق الوقت وضغط العمل، لأن تحميل المرؤوس فوق طاقته يؤدي إلى عدم رغبته في العمل(Mc Conalogue,1993 :64).

وأكّـــد (كلالدة وآخرون، 1998 :209) أنّ تفويض السلطة لا يعني التخلي أو التنازل عنها، ولا يعني إعفاء القائد الإداري من مسؤوليته عن أعمال من يفوّضهم، فالمســـؤولية لا تفـــوّض، ومن جهة أخرى، فإنّ القائد له الحق في استرجاع السلطة التي فوّضها للغير، كلها أو بعضها.

أنواع التفويض:

يمكن التفريق بين نوعين من التفويض، هما:

1. تفويض السلطة: أي نقل السلطة من جهة عليا مفوّضة إلى جهة أدنى مفوّض إليها، وهذا يعني التخلي عن بعض السلطات من المفوّض إلى المفوّض إليه، ولا يجـــوز للجهة أو الشخص المفوّض أن يمارس السلطات التي فوّضها إلى الغـــير طـــوال مـــدة الـــتفويض، وتفويض السلطات يعطى للمركز الوظيفي الأدنى، أي من جهة عليا إلى جهة أدنى، بغض النظر عن شاغل الوظيفة أو السلطة العليا أو الدنيا.
2. تفويـــض التوقـــيع: ويقضي بتكليف جهة عليا لجهة أدنى منها بتوقيع بعض القـــرارات أو الأعمال الإدارية نيابة عنها، ولا يعني هذا النوع من التفويض التخلي عن السلطات بل هو مجرد تكليف المفوّض إليه بتوقيع المعاملات.

يظهـــر الفرق بين النوعين السابقين، أنّه في النوع الأول، لا يجوز للجهة أو الشـــخص المفوّض أن يمارس السلطات التي فوّضها إلى الغير طوال مدة التفويض. أمـــا فـــي النوع الثاني، فإنّه يحق للمفوّض أن يمارس حقه في أي وقت إلى جانب الفـــرد الآخر أو الجهة المفوّض إليها حق التوقيع، وتجدر الإشارة إلى أنّ المفوّض

هو الفاعل الحقيقي للتصرف، والمفوّض إليه يتصرف باسم المفوّض(أبو قحف، 2002 :15؛ وحجازي،2002 :177).

كما يمكن تصنيف أنواع التفويض إلى شكلين مختلفين باختلاف الإرادة، وهذه الأشكال هي:

1. التفويض المباشر والتفويض غير المباشر: التفويض المباشر هو الذي يصدر عن الأصيل، استناداً إلى نص دستوري، أو نص قانوني أو لائحي، مثال ذلك تفويض الوزير المختص لبعض سلطاته لوكيل الوزارة. أما التفويض غير المباشر فهو التفويض الذي يصدر عن المركز الأعلى ويقضي بتفويض بعض سلطات القائد إلى مرؤوسيه كصدور قرار من رئيس الوزراء مثلاً بتفويض بعض سلطات الوزير إلى وكيل الوزارة.
2. التفويض الاختياري والتفويض الإلزامي: يصدر كل من التفويض الاختياري والتفويض الإلزامي عن الأصيل، والفرق بينهما أنّ الأصيل يكون حراً بعض الأحيان في أن يفوّض جزءاً من سلطاته أو لا يفوّض، وفي هذه الحالة يسمى التفويض اختيارياً، وبخلاف ذلك يسمى التفويض إلزامياً. وفي حقل الإدارة تم التمييز بين ثلاثة أنواع من التفويض، وهي:
   1. التفويض إلى الأعلى: كتفويض المساهمين لمجلس الإدارة بأمر ما.
   2. التفويض إلى الأسفل:عندما تفوّض السلطة من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى المباشر.
   3. التفويض الجانبي: يتم بين القادة الإداريين المختصين، وسلطاتهم المركزية المختصة (عبد الجبار،1987 :30-32).

معوقات التفويض:

بالرغم من المزايا والإيجابيات التي يمكن أن تنعكس على النشاط الإداري من خلال انتهاج أسلوب التفويض، وأهميتها في تحسين أداء القيادات الإدارية، إلا أنّه غالباً ما تبرز معوقات تحد من تطبيق هذه العملية، أو تحول دون نجاحها ويرجع علماء الإدارة العامة والباحثين فيها هذه المعوقات إلى عدة عوامل، بعضها يرجع للقادة الإداريين أنفسهم، والبعض الأخر يرجع إلى المرؤوسين، كما توجد

بعض العوامل الأخرى التي يمكن ردها إلى المنظمة أو إلى الموقف، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى أربعة أقسام، هي:

أ. معوقات تتعلق بالمفوّض (القائد الإداري):

توجد بعض المعوقات التي تحد من قدرة أو رغبة القائد الإداري في التفويض، وتتمثّل في الآتي:

1. روح الأنانية والاعتداد بالذات المسيطرة على الموظفين الذين يرقون إلى مراكز إدارية عليا.
2. لا يثقوا بقدرات الآخرين كبديل عنهم، والاعتقاد بأنّ أفضل طريق لأداء العمل هو أن يقوموا بإنجازه بأنفسهم.
3. خشيتهم من تزايد ضعف الولاء أو التخريب بين المرؤوسين الأقوياء.
4. يضيق القادة الإداريون المتحمسون لإنجاز الأعمال ببطء خطوات المرؤوسين وترددهم أو عدم حسمهم للأمور.
5. طموح بعض القادة في نجاح إدارتهم، يجعلهم يفرضون أنفسهم لجذب انتباه الآخرين، فلا يفوّضون.
6. الذين يرغبون في التفويض، قد لا يعرفون كيف يفوّضون.
7. يجد الكثيرون صعوبة في الانتقال إلى عمل إشرافي، حيث يفضلون القيام بالعمل الذي تعودوا عليه قبل أن يصبحوا مفوّضين.
8. الخوف من المرؤوسين كمنافسين للرؤساء، وهذا يؤدي إلى التقليل من شأن إنجازاتهم، وحرص القادة الإداريين على عدم تفوق هؤلاء المرؤوسين عليهم.
9. ضعف استخدام وسائل المتابعة والرقابة المناسبة على المهام المفوّضة إلى المرؤوسين، مما لا يتيح للقائد الإداري الكشف المبكر عن أي تجاوزات حدثت نتيجة التفويض، والاطمئنان الكامل عن خسن أداء المهام.
10. قلة الوعي بأهمية التفويض ومزاياه(هلال،2001 :27؛ دسوقي،2000 :255؛ العضايلة، 1998 :206؛ أبو شيخة، 1991 :263).

ب. معوقات تتعلق بالمفوّض إليه (المرؤوس):

من المعوقات التي تحد من رغبة المرؤوسين في تقبل التفويض، ما يأتي:

1. ضعف ثقة المرؤوسين بأنفسهم، بسبب نقص الخبرة والمهارة والمعرفة.
2. لا يرحب المرؤوس بقبول السلطة المفوّضة، لنقص في البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لأداء المهام المفوّضة، أو لخوفه من المخاطرة ومن النقد، أو لخوفه من تحمل مسؤولية جديدة.
3. ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية، لتشجيع المرؤوسين على قبول المسؤوليات والأعباء الجديدة.
4. لا تتوفر المصادر والمعلومات الهامة لإنجاز العمل.
5. يستسهل المرؤوسون الاستفسار والرجوع إلى القائد، بدلاً من محاولة حل المشاكل بأنفسهم.
6. صدور التفويض عن قيم رديئة كالاعتمادية، والاتكالية، والسلبية، واللامسؤولية.
7. وقوع المرؤوسين تحت ضغوط عمل مستمرة، ويتعذر معها قبول التفويض بمهام إضافية .
8. لا يقتنع المراجعون، بأنّ هناك شخصاً آخر غير القائد الإداري يملك بعض سلطاته، فيتم التجاوز إلى القائد الذي فوّض سلطاته، مما يجعل المرؤوس الذي تم تفويض السلطات إليه يتشكك في نفاذ عملية التفويض، وكثيراً ما تحصل مثل هذه الحالات في مجتمعات الدول النامية التي لا تثق إلا بقمة هرم الإدارة(Mclaughlin,2003:3 ؛ عريفج، 2001 :78؛ مصطفى، 2000 : 255؛ توفيق،2000 :37؛ حنفي،1994 :284؛ أبو شيخة،1991 :264).

ج. معوقات تتعلق بالمنظمة:

هناك العديد من المعوقات التي تجعل عملية التفويض صعبة، وهذه المعوقات لا تتعلق بالقادة الإداريين أو مرؤوسيهم، وإنّما تتعلق بالمنظمة نفسها، وهي:

1. غموض الأهداف التنظيمية.

2. الافـتقار لـنظام معلومات فعّال، تنتقل عن طريقه توجيهات القادة الإداريين لمرؤوسيهم، وتقارير المرؤوسين للقادة.
3. قصور نظام تقييم الأداء الوظيفي.
4. قصـور نظـام تقييم أداء الوحدات التنظيمية كأقسام، وإدارات، ومديريات أو قطاعات .
5. وجود أعمال قليلة لا تستحق التفويض، بسبب صغر حجم التنظيم الإداري.
6. لا توجـد خـبرة سـابقة عـن التفويض، ولهذا لا يوجد منهج سلوكي يمكّن المرؤوسين إتباعه.
7. عندما تحول طبيعة العمل دون التفويض، وضعف تحديد الواجبات.
8. صـعوبة عملـية التفويض، بسبب الاعتبارات السياسية في الإدارة الحكومية (دسوقي،2000 :255؛ مصطفى، 2000 :255؛ العضايلة،1998 :206؛ حنفي، 1994 :284).

د. معوقات تتعلق بالموقف:

تأتـي معوقـات الـتفويض هـنا مـن الموقـف نفسه وخصائصه، وأشار (أبو شيخة، 1991 :265) و(توفيق، 2000 :44)إليها، وتتمثل في الآتي:

1. مدى الاستعجال في الموقف، بما لا يتيح مجالات للشرح والتوضيح.
2. مدى حساسية القرارات.
3. غموض السلطات والمسؤوليات.
4. ضعف القدرة على تحمل الأخطاء أو قبولها.
5. سيطرة سياسة الرجل الواحد في العمل.
6. قلة عدد الموظفين عن العدد المطلوب للإنجاز.

التغلب على معوقات تفويض السلطة:

نظـراً لأهمية تفويض السلطة كمبدأ إداري مهم، تصدى الباحثون إلى دراسة هـذه المعوقـات والوقـوف على أسبابها، وحاولوا إيجاد استراتيجيات تحد من هذه المعوقـات. ومن تلك الاستراتيجيات التي تساعد في التغلب على معوقات التفويض، ما يلي:

1. قبول التفويض كأمر حتمي، والبدء بالتفكير الذاتي أولاً، وتكوين اتجاهات إيجابية، بحيث يكون هناك دافع داخلي يمكننا من خلاله اتخاذ قرار التفويض وتنفيذه.
2. البعد عن محاربة الاتجاه نحو التفويض، لأننا لن نستطيع القيام بالعمل كقادة إداريين بدون تفويض الآخرين للقيام بالعمل المطلوب.
3. تطوير المهارات، والتركيز على كيفية تعلم المهارات الجديدة اللازمة للعمل، بعد تفويض بعض المهام السابقة للآخرين، والتأكد من أنّ اكتساب المهارات الجديدة، يجب أن يكون سابقاً أو متزامناً مع خطوات التفويض.
4. التأكد من أنّ الثبات يعني الجمود، والخوف من المجهول يمنع من السعي نحو المعرفة التي نحن بحاجة إليها حتى نكوّن جزءاً من أفكارنا.
5. التأكد من أنّ التحديات الجديدة لا تقل عن التحديات القديمة، ولذلك يجب أن لا نجعل المسؤوليات الجديدة تخيفنا وترعبنا.
6. تقييم المهام الموكلة إلينا والتعامل معها بدقة، ومع مرور الوقت سوف نرى أنّ الإشراف أو الرقابة عمل أو بمثابة مكافأة لنا.
7. العمل على إعادة صياغة الأهداف الإدارية، والانتقال إلى الدور الجديد ومراقبة الآخرين، وأن نضع الضمانات التي تمنع أن نقوم بالمهام التي فوضّناها للآخرين مرة أخرى (هلال،2001 :31-32).

وأشار(اللوزي،1999 :161) إلى عدة طرق تقلل من المعوقات التي تتعلق بالقادة الإداريين وبالمرؤوسين، وهي كالتالي:

1. الطرق المتعلقة بالقادة الإداريين:

أ. يجب اختيار القادة الإداريين وفقاً للأسس العلمية في عملية الاختيار، وتحديد الصفات القيادية المناسبة، بحيث تتضمن الخبرة العملية والعلمية والقدرة على اتخاذ القرار.

ب. أن يتم تدريب القادة الإداريين وتنمية مهاراتهم في مختلف العمليات الإدارية، وخاصة عملية التفويض الإداري.

ج. العمل على توفير أنظمة اتصال ورقابة فعّالة، بشكل يسهّل عملية التفويض.

2. **الطرق المتعلقة بالمرؤوسين:**

أ. تدريب المرؤوسين وتنمية مهاراتهم لزيادة ثقتهم بأنفسهم.

ب. احترام المرؤوسين ومشاركتهم في أنشطة اجتماعية وثقافية وتحسين العلاقة الإنسانية بهدف زيادة الثقة المتبادلة.

الأداء الوظيفي (Job Performance):

مفهوم الأداء:

يشير المعنى اللغوي للفعل "أدّى" إلى معنى مشى مشياً ليس بالسريع ولا بالبطيء، وأدّى الشيء قام به، وأدّى الشهادة أدلى بها، وأدّى إليه الشيء أوصله إليه (مصطفى وآخرون،1960 :10). وهكذا يتّضح بأنّ المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.

أما المعنى الاصطلاحي للأداء، فتعددت تعريفاته من قبل المفكرين والكتاب في مجال الإدارة، ومن أبرزها تعريف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الذي عرّف الأداء بأنّه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرّب" (بدوي، 1994).

والأداء هو"تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص" (الدحلة،2001 :96).

كما عُرّف الأداء بأنّه"مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمّل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً على الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية"(الحوامدة، والفهداوي، 2002 :170).

أشار(درة، 2003 :15) بأنّ الأداء هو " تفاعلٌ بين السلوك والإنجاز، أو أنّه السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى".

وأضاف توماس جلبرت (Thomas Gilbert)، وهو أحد العلماء البارزين في هذا الميدان، مفرقاً بين السلوك والإنجاز، أنّه لا يجوز الخلط بين السلوك

(Behavior) والإنجاز(Accomplishment) ذي القيمة أو الأداء، ذلك أنّ السلوك هو مـــا يقـــوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو إعطـــاء تغذية راجعة، أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الإنجاز أو (الأداء) فهو ما يـــبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنّه مخرج، أو نتاج، أو نتائج (درة،2003 :14).

مجال الاهتمام في الأداء:

تركّـــز جهـــود الإصلاح والتطوير الإداري على تحسين الأداء، والذي ظهر مفهومه نتيجة التطورات في الفكر الإداري والممارسات الإدارية المختلفة.

فمفهـــوم الأداء لـــم يظهـــر بشكل مباشر في مدرسة العمليات الإدارية، كما جـــاءت فـــي كتابات روادها، فالعملية الإدارية في هذه المدرسة تتكون من العمليات الفرعـــية المتعاقبة –وفق ما أشار (فايول)– وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة، وكان يشار إلى تقييم أداء العاملين ومدى تحقق العمليات الفرعية الأخـــرى عند معالجة موضوع التوظيف أو الرقابة، وبعد ذلك ازداد نمو المنظمات واتســـع نطـــاق عملهـــا، واحـــتل موضوع "تقييم الأداء" جزءاً من اهتمام المفكرين والممارســـين، وأصـــبح هـــذا الموضوع محور عدد من الدراسات الأكاديمية، كما تطورت النظرة إليه باعتباره عملية من العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية أو شؤون الموظفين (درة ،2003 :16).

ومـــنذ أن بـــرزت المدرسة السلوكية في الفكر الإداري في الأربعينيات من القرن العشرين، ظهر الحديث عن ارتباط رضا العاملين بأدائهم، فالاختلافات الفردية في المفاضلة بين البدائل السلوكية الدافعة للعمل، تُعدّ الأساس لأداء الأفراد، ومعيار المفاضـــلة بيـــن الدوافـــع، يمثّل قيمه المكافآت والمنافع المتوقّعة منها(حسن، 1989 :168).

كمـــا يُعـــدّ تقيـــيم أداء العاملين أحد المداخل لتحديد الحاجات التدريبية على المســـتوى الفـــردي والتنظيمـــي، وذلك عندما زاد الاهتمام بالتدريب في الخمسينات والســـتينات مـــن القـــرن العشرين وارتباطه بالأداء من حيث العناية بتحليل وتحديد الاحتـــياجات التدريبـــية، ومنذ منتصف القرن الماضي كثر عدد المنظمات وتعقدت

أعمالهـــا ووظائفها، وازداد عدد العاملين وتعقدت حاجاتهم وطموحاتهم، وشهد العالم أحداثـــاً سياســية واجتماعــية واقتصادية خطيرة، وقامت ثورات علمية وتكنولوجية هائلـــة، واســتقلت الــدول الناميــية وسعت إلى إحداث تنمية شاملة في مجتمعاتها، وظهـــرت فيها محاولات وحركات للتطوير والتجديد أطلق عليها أسماء مختلفة مثل الإصـــلاح الإداري أو الـــتطوير الإداري أو التنمـــية الإدارية، وعلى صعيد الفكر الإداري ظهـــرت المـــدارس والاتجاهـــات والحركات العديدة السابقة، وكان الأداء الوظيفي وتحسينه المحور الرئيس من محاور اهتمامها(درة، 2003 :16-17).

مستويات الأداء:

للأداء الوظيفي ثلاثة مستويات، تم تصنيفها كالتالي:

1. الأداء على المستوى التنظيمي:

التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقـــدم عـــدداً من المخرجات، ويتكون من عدة عناصر هي السوق والمستهلكين أو المخدوميـــن والمنـــتج، إضـــافة إلـــى المصادر التي يحتاجها التنظيم ليحصل على المخـــرجات الضرورية لعمله، وهي: راس المال، والتكنولوجيا، والموارد البشرية، والتشـــريعات، والوقت، ثم البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقيم التي يتأثر بهـــا التنظيم، ويُعدّ كل تنظيم نظاماً يجب أن يتكيف مع التغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية. ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من عناصر أساسية، هي:

أ. الاســـتراتيجية والأهـــداف، وتهـــتم بالمخدومين أو الجهات التي ستوجه لها الخدمات.

ب. الهـــيكل التنظيمـــي، ويركز التحليل هنا على مستوى كفاءة الهيكل التنظيمي وفاعليته، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي ستنتج الخدمات.

ج. المقياس، وهو الأداة التي يمكن استخدامها لتخدم الاستراتيجية والأهداف.

د. الإدارة، وهـــنا يجـــري البحـــث فـــي كيفـــية تســـيير الإدارة في المسارات والاتجاهات، وكيف تكون عملية التصحيح.

2. الأداء على مستوى العمليات:

العمليــات هي أنماط من السلوك يمارسها القائمون على الإدارة في التنظيم، وتشـمل التخطـيط والتنظـيم والتوجيه والرقابة وتقييم الأداء؛ ولتحقيق الأداء على مستوى العمليات، يجب التأكد من وجود العناصر التالية:

أ. العمليات، ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق استراتيجيات المنظمة.

ب. أهداف العمليات، حيث يجري التأكد من توافق الأهداف وتكاملها مع أهداف المنظمة ككل.

ج. تصــميم أو هيكلة العمليات، وهنا يتم التأكد من أنّ تصميم العمليات وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها.

د. قــياس العمليات، حيث يتم هنا التأكد من أنّ نظام إدارة العمليات كفؤ وفعّال، يمكّن من تحليل العمل وتصويب الانحرافات فيه.

3. الأداء على مستوى الوظيفة:

نلاحــظ فــي المستويين السابقين، أنّ كلاهما يتشكّل من أجزاء غير إنسانية، بيــنما يتشــكّل المســتوى الثالــث للأداء من "الأفراد ومجموعات العمل" حيث أنّ الحصــول على المخرجات في أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، وتنفيذ العمليات وإدارتهــا يتم بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحــدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل، وتكون مرجعية وقاعدة أدائهــم مرتكزة على جوهر العمليات التي تعتمد أساساً على مستوى المنظمة. وأهم العوامل التي تحدد فعالية الأداء في المستوى الوظيفي، هي:

أ. وجود الوظيفة، ومدى ضرورتها لإنتاج العملية أو المساهمة في إنتاج جزء من العملية.

ب. أهداف الوظيفة، ومدى تناسبها مع أهداف العملية.

ج. تصميم الوظيفة، وهيكلتها، مما يسمح بتحقيق أداء وظيفي كفؤ وفعّال.

د. قياس الوظيفة، حيث يجري التأكد من إمكانية قياس الأداء الوظيفي.

هـ. إدارة الوظــيفة، حيــث تــتم عن طريق عملية مراقبة أداء الوظيفة وتحليلها وتصحيح الانحرافات في الأداء.

يلاحظ مما سبق ضرورة توافق وانسجام الأداء الوظيفي في جميع المستويات الإداريـــة مع بعضها البعض، إضافة إلى أنّ الأداء في مستويات المنظمة والعمليات الوظيفية يحتاج إلى أهداف محددة قابلة للقياس، كما أنّ الأداء في المستويات الثلاثة يحتاج إلى تصميم أو هيكل يتضمن مكونات رئيسة تمكنه من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (Robinson&Robinson,1998:15-20).

ويتوجب على القائد الإداري المفوّض في حالة تفويض السلطة، أن يتأكد من حســن ســير الأداء، ولاشك أنّ المرؤوس مسؤول أمام القائد الذي فوّض جزءاً من سلطاته إليه عن أي تقصير أو إهمال في أداء الوظائف والمهام.

الأداء وتفويض السلطة:

تبرز هناك قاعدة مفادها، أنّنا لا نستطيع تفويض المرؤوسين بالسلطات دون أن نخــبرهم ونعلمهم ونتأكد من توفر القدرة والمعرفة اللازمة لديهم لاتخاذ قرارات مــن تلقــاء أنفســهم. والحقيقة أنّ أحد أسباب فشل عملية التفويض، هو عدم توفّر المعرفة اللازمة لدى المفوّض إليهم، إذ يدرك القادة الإداريون أن المرؤوسين بحاجة لأن يتمــتعوا بمزيد من السيطرة، لكنهم لا يتأكدون من توفر المعرفة اللازمة لديهم، وبعد ذلك عندما يخطئ المفوّض إليهم في قراراتهم- وهذا ما يحصل عندما يفتقرون للمعلومات الضرورية- فإنّ القادة الإداريين سرعان ما يتخلوا عن الفكرة، ويملؤهم الإحباط، فيقررون أنّ عملية التفويض لم تنجح، ويلقون باللوم غالباً على الموظفين، ويعــودون إلى نظام أكثر مركزية، فلا يمكن لعملية تفويض السلطة أن تنجح، ما لم يتسلح المرؤوسون بما يلزمهم لممارسة السلطة بنجاح.

إنّ إدارة الأداء هــي أداة رئيســية، ضمن عملية التوضيح للمرؤوسين حول طبــيعة أعمالهم، وكيف أنّها تتصل بقيم المنظمة ومبادئها، وسياساتها، وهو ما يجب أن يبرز بشكل تلقائي أثناء تخطيط الأداء.

فالوضــع المثالــي هو تطوير المرؤوسين لدرجة يستطيعون معها تقييم مدى تقدمهم، وإدارة الأداء هي وسيلة لتوجيه التفويض الناجح للسلطات واتخاذ القرارات السليمة، ويعني ذلك التقليل من الحاجة إلى تدخل الإدارة، وهي بالغة الأهمية عندما يقل عدد القيادات الإدارية في المستويات المتوسطة(باكال، 1999 :266-267).

علاقة تفويض السلطة بالأداء:

إنّ المتتبع لأدبيات تفويض السلطة - النظرية والتطبيقية- يجد ندرة في الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت لهذا الموضوع، خاصة ما يتعلق منها بالعلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي، على الرغم من أنّ تفويض السلطة يُعدّ ضرورة تفرضها ظروف العمل في المنظمات المختلفة، إلا أننا عملنا على ربط العلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي، والتي يمكن إبرازها من خلال الدراسات التي تؤكّد علاقة التفويض بالأداء، فقد أكّد بوينز وفان لينت (Bouwens& Van Lent,2000) في دراستهما أنّ الجهود ستكون أفضل إذا تم تفويض بعض السلطات للمديرين في المستوى الأدنى، وهذا بالتالي سيقلل من المعلومات على مستوى الإدارة العليا، ويسمح باستخدام معلومات معينة في اتخاذ القرارات؛ وأوضحت دراسة (البادي،1991) حول التفويض وفاعليته في أداء العمل بشرطة عُمان السلطانية، إلى وجود فوائد للتفويض، منها سرعة التنفيذ، ودقة الأداء للخدمات الشرطية والمهام الأمنية، وأنّ التفويض ضرورة لا غنى عنها لضمان حسن سير أعمال المنظمة الإدارية بانتظام.

وأظهرت دراسة فيلدر(Fielder,1993) أنّ شعور المرؤوسين بالتفويض له تأثير كبير على إنتاجهم.

التشريعات الإدارية في سلطنة عُمان:

فيما يأتي بعض التشريعات المنظّمة لعمل الجهاز الإداري في سلطنة عُمان، التي ترتبط بتفويض السلطة.

قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة:

إنّ بناء الدولة وتطويرها ينطلق من تطور مؤسساتها، فكلما انطلقت هذه المؤسسات نحو الارتقاء بمستوى الأداء، انعكس ذلك نحو تسريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومنذ بداية النهضة في سلطنة عُمان، كان الاهتمام بارزاً بتطوير الجهاز الإداري للدولة، ففي عام 1970م بدأت ملامح التطوير الإداري تتبلور، إلا أنّ الخطوات العملية والمهمة بدأت تتضح في عام 1975م، بصدور قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة، بالمرسوم السلطاني رقم(75/26)، الذي يتكون طبقاً للمادته

رقم(1) من مجلس الوزراء والوزارات وما يتبعها من أجهزة إدارية وفنية، والمجالس المتخصصة وما يتبعها من أجهزة إدارية وفنية، وأيّة وحدات تنفيذية أخرى. ونصت المادة(8) من الفصل الثاني في القانون نفسه بأنّ "مجلس الوزراء هو السلطة التنفيذية العليا للجهاز الإداري للدولة"، أما المادة (13) من الفصل الرابع، فنصت بأن "يكون إنشاء الوزارات وإلغاؤها بمقتضى مرسوم سلطاني بناء على اقتراح مجلس الوزراء بتحديد اختصاصات وسلطات الوزارات المستحدثة أو بتعيين الجهات التي ينقل إليها اختصاصات وسلطات الوزارات الملغاة" (وزارة شؤون الديوان السلطاني، 1976). وبموجب قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة، تم تشكيل الوزارات بسلطنة عُمان إلى أن بلغ عددها في الوقت الحاضر (23) وزارة خاضعة لنظام الخدمة المدنية.

قانون الخدمة المدنية:

إنّ مجلس الوزراء لا بد أن يواكبه قانون ينظّم الخدمة المدنية في وحداته المختلفة، وعليه وبعد خمس سنوات من بدايات نهضة سلطنة عُمان، صدر أول قانون للخدمة المدنية بالمرسوم السلطاني رقم(75/27) (وزارة شؤون الديوان السلطاني،1976).

وفي عقد الثمانينات والربع الأول من عقد التسعينات، حصلت تغيرات جذرية في سلطنة عُمان، فقد شهدت توسعاً كبيراً في نشاطات الأجهزة الإدارية الحكومية والخدمية التي تقدمها للمواطنين، ورافق ذلك زيادة ملحوظة في حجم القوى العاملة في جهاز الخدمة المدنية، فكان عدد الموظفين (1750) موظفاً في عام(1970)، ووصل في عام(1980) إلى (34652) موظفاً، وفي العام (1990) وصل عددهم إلى (68120) موظفاً، أي حوالي الضعف، وبلغ العدد الإجمالي لموظفي الخدمة المدنية حتى تاريخ 2005/6/30م ما يقارب (99673) موظفاً (وزارة الخدمة المدنية، 2005 : 10).

ولمواكبة هذا النمو، برزت الحاجة إلى إجراء بعض التعديلات على نظام الخدمة المدنية، فصدر في 12 فبراير 1980م، قانون الخدمة المدنية رقم(80/8) لسنة 1980م، وقد تضمنت مادته رقم(6) إنشاء مجلس للخدمة المدنية(مكتب نائب رئيس

الــوزراء للشــؤون القانونــية،1981). وصـــدرت لائحته التنفيذية في عام 1984م، بالمرســوم الســلطاني رقم (84/52) (مكتب نائب رئيس الوزراء للشؤون القانونية، 1985).

وبعــد أن توسعت وحدات الجهاز الإداري للدولة وأصبح أعداد الموظفين في تــزايد مســتمر ومضى على القانون رقم(80/8) ما يقارب (25) سنة، دعت الحاجة إلـــى استبداله بقانون يفي لهذا التوسع الشامل، وبالتالي صدور قانون الخدمة المدنية الجديــد رقــم(2004/120)، المعمول به حالياً في عام 2004م وهو أخر قانون صدر بهذا الشأن(وزارة الشؤون القانونية، 2005).

وتُعــدّ وزارة الخدمـــة المدنـــية هـــي المسؤولة عن تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات التي يقرها مجلس الخدمة المدنية بالسلطنة لتحقيق تنمية الجهاز الإداري للدولة (المجلس الأعلى للتخطيط،1989 :60).

تفويض السلطة في سلطنة عمان:

يُعــدّ مــبدأ تفويــض السلطة في سلطنة عُمان، من المبادئ التي نص عليها "قــانون التفســيرات والنصوص العامة" رقم (73/3) الصادر في عام 1973م، حيث نصــت الفقــرة الأولى من المادة(14) منه بأنّه: "عندما يخول أي قانون لأي شخص حــق ممارســة أيّة سلطات أو أداء أيّة واجبات، يحق لذلك الشخص ــ ما لم يظهر قصد مغاير لذلك ــ أن يفوّض أي شخص أخر ليمارس تلك السلطات أو يؤدي تلك الواجــبات وفقاً للشروط والاستثناءات والتحفظات التي يحددها، وللشخص المفوّض ممارســة تلك السلطات وأداء تلك الواجبات وفقاً للشروط والاستثناءات والتحفظات المذكــورة مــن وقــت التفويض، على أنّه لا يجوز التفويض في استصدار القواعد واللوائح والأوامر التشريعية بموجب أي قانون".

أما الفقرة الثانية: فقد نصت على أنّه" لا يمنع التفويض بموجب الفقرة السابقة الشخص الأصيل من ممارسة سلطاته وأداء واجباته في أي وقت، ما لم يظهر قصد مغاير لذلك"(وزارة شؤون الديوان السلطاني، 1974).

وأشــار قــانون التفسيرات إلى التفويض، وذلك إدراكاً منه بأهمية هذا المبدأ وفاعليــته، إلا أنّه يؤخذ عليه أنّ المشرع أطلق التفويض في كل أو بعض السلطات

دون أن يضع شروطاً للتفويض، كما أجاز لصاحب السلطة الأصيل أن يورد بعض التحفظات على ممارسته، سواء من حيث المدة أو كيفية أداء العمل، وكذلك مباشرة السلطة المفوّضة دون إلغاء قرار تفويض المفوّض إليه، مما يؤدي إلى ازدواجية العمل؛ وتعكس هذه المآخذ بلا شك حالة الدولة في تلك المرحلة، حيث كانت دولة بسيطة، وأجهزتها الإدارية متواضعة، ومن ثم فإنَّ التفويض كان يتوافق مع شكل الدولة في ذلك الحين (البادي،1991 :64).

التنظيم الإداري للوزارات في سلطنة عُمان:

التنظيم هو عملية التنسيق بين الوظائف والأفراد والموارد الطبيعية من أجل تنظيم العلاقات الرسمية وإنجاز أهداف المنظمة، وتشتمل العلاقات الرسمية الأساسية على السلطة والمسؤولية والمساءلة، ويقوم البناء التنظيمي بتنظيم هذه العلاقات الرسمية(محمد، 2000: 91).

ويُعدّ الهيكل التنظيمي للوزارات في سلطنة عُمان الإطار الذي يصور المديريات والدوائر والأقسام المختلفة التي تشكّل التنظيم الإداري للوزارات، حيث يتكون هذا التنظيم من ثلاثة مستويات قيادية، هي:

1- القيادة العليا: وهي قمة القيادة وتُعنى بوضع السياسات العامة والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى أنّها قمة التنظيم الإداري، ويمثّلها الوزراء والوكلاء ومديرو العموم بكل وزارة (البو سعيدي،2001 :37). وهي تقابل مستوى الإدارة العليا في أي تنظيم، حيث يقوم هذا المستوى بوضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات على مستوى الأهداف والسياسات العامة للتنظيم (العلاق، 1999 :25).

2- القيادة الوسطى: وهي همزة وصل بين القيادة العليا والقيادة التنفيذية، ومهمتها الإشراف على تنفيذ السياسات التي تصدر مَن القيادة العليا، ويمثّلها مديرو الدوائر بالمديريات العامة(البو سعيدي،2001 :37). وهي تقابل مستوى الإدارة الوسطى في التنظيم الإداري، والذي يتكون من مديري الإدارات المتخصصة التي تخدم تحقيق الأهداف الفرعية والتي تشكّل في النهاية الأهداف الأساسية للمنظمة(بربر، 1996 : 102).

3- القيادة التنفيذية: وتشمل الإداريين المسؤولين عن الإشراف على المنفذين للمهام والخطط المرسومة، وتمثّل هذه الفئة رؤساء الأقسام بالدوائر (البو سعيدي،2001 : 38). وهذا المستوى من القيادة مسؤول عن التنفيذ وتقديم الخدمات المطلوبة، كما يُعدّ حلقة الوصل بين الحالات الإنتاجية وبين باقي أجزاء المنظمة(جواد،2000: 26).

إنّ المســتويات الإداريــة فــي كل وزارة تتدرج من أعلى إلى أسفل، بحيث يشرف كل مستوى إداري على عدد من المستويات الأدنى، بشكل يضمن حسن سير العمل والرقابة على الأعمال، بحيث لا تنحرف عن المسار المطلوب، ويرافق زيادة عدد المستويات الإدارية صعوبات في الاتصال والتنسيق والإشراف، فكلما زاد عدد المشرفين كان هناك حاجة لوجود منسقين بينهم من مستوى إداري أعلى وهكذا.

واتفق الباحثون الإداريون على أنّ درجة المركزية، هي إحدى سمات الهيكل التنظيمــي، وهي تركز السلطة الرسمية أو حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة، أو مســتوى إداري واحد، أو بيد شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي، وكما هو معلوم بأنّ المركزية المطلقة غير موجودة في عالم الواقع، وأنّ عملية اتخاذ القرارات تمر بعــدة مــراحل حتى تصل في أخر خطواتها إلى قمة الهرم الإداري، إلا أنّ ذلك لا يغــير من حقيقة نمط المركزية إذا كان حق اتخاذ القرارات مقتصراً على قمة الهرم فــي التنظــيم، كما أنّ وجود بعض التفويض في السلطات لبعض الموظفين لا يغير كثــيراً في كون السياسة المتبعة سياسة مركزية إذا كانت الإدارة العليا صاحبة الحق في سحب أو إلغاء هذه السلطات (القريوتي،2000 :117).

2 .2 الدراسات السابقة:

أظهــر المســح المكتبــي والحاســوبي الذي أجري في العديد من المكتبات (الأردنــية والعمانــية) قلــة الأدبــيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، إذ لم يحظ موضــوع تفويــض الســلطة وأثــره فــي أداء القيادات الإدارية باهتمام الباحثين، والدارسين العرب في مجال الإدارة العامة، إلا بدراسات نادرة وغير مباشرة.

فــيما يأتي عرضاً للدراسات التي أجريت على المستويين العربي والعالمي، حسب حداثة إنجازها.

أ . الدراسات العربية:

أجــرى (ناجــي،2005) دراسة بعنوان" درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجــة ممارســتهم لها وعلاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الإداري، في وزارة التربية والتعلــيم فــي الأردن"، وهدفت إلى معرفة درجة فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ومستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ مــن قــبل الإداريــين أنفسهم والعلاقة بين فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة ومســتوى كفاءة القرار الإداري المتخذ، وتم استخدام أداتين للدراسة، الأولى: لقياس تفويض السلطة والثانية: لقياس كفاءة اتخاذ القرار، وتألفت عينة الدراسة من (337) فرداً من الإداريين في وزارة التربية والتعليم.

أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها أنّ درجة فهم وممارسة الإداريين لتفويض الســلطة كانــت عالــية، وأن مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري كان عالياً أيضاً، وهــناك علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين فهم الإداريين وممارستهم لتفويض السلطة وبين كفاءة اتخاذ القرار.

وأجرى (القريوتي، 2003) دراسة بعنوان" اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية فــي الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة"، وهدفت دراســتهُ الــتعرف إلى مفهوم وضرورة التفويض، ومدى اطمئنان القادة للتفويض، ومــدى قبوــلهُ مــن قبل المرءوسين، ومدى فهم القيادات لمبادئ التفويض الفعّال. واســتخدم الباحــث اســتبانة تضمنت (35) سؤالاً، من نوع الأسئلة المقفلة، وسؤالاً واحــداً مفــتوح الــنهاية، وتألفــت عينة الدراسة من (115) مشاركاً في الوزارات والإدارات الحكومية بدولة الكويت.

وكــان مــن أبرز نتائج الدراسة، وجود فهماً كبيراً من قبل شاغلي الوظائف القــيادية فــي الــوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت، لأهمية وضرورة تفويــض الرؤســاء لبعض سلطاتهم لمرءوسيهم، وأنّ القادة الإداريين يعتقدون بأنّ الــتفويض يمــثل نوعاً من التهديد للمراكز القيادية، وكذلك الاعتقاد بأنّ المرءوسين غير راغبين ولا متحمسين لقبول التفويض.

وأجـــرت (الــبو ســـعيدي،2001) دراسة بعنوان" التفويض المتوقع والفعلي لســلطات مديــري المــدارس الثانوية بسلطنة عُمان"، هدفت الدراسة التعرف إلى التفويض المتوقع لسلطة مدير المدرسة، والتفويض الفعلي لسلطات مديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان من وجهة نظر مساعديهم والمعلمين الأوائل، واختلاف هذه الوجهات باختلاف المسمى الوظيفي للمساعدين والمعلمين الأوائل وجنسهم وخبرتهم ومناطقهم التعليمية، وقد استخدمت الباحثة استبانة مصممة لغايات الدراسة، اشتملت علـــى(65) فقرة، وتألفت عينة الدراسة من (111) مساعداً ومساعدة، و(216) معلماً ومعلمة من المعلمين الأوائل.

توصّــلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أنّ معظم مساعدي مديري المدارس والمعلميــن الأوائل يرون أنّ المديرين يلتزمون بأسس التفويض، ويمارسونه بشكل كبير، كما أنّ معظم مساعدي مديري المدارس والمعلمين الأوائل يصفون صعوبات التفويض الفعلي لسلطة مدير المدرسة، بأنّها موجودة بشكل متوسط.

وفي دراسة (العضايلة، 1998) بعنوان "تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنــية: دراســـة ميدانية"، التي هدفت إلى معرفة مستوى ودرجة تفويض السلطة الإداريـــة فـــي مؤسســـات القطاع العام الأردني، واستخدم الباحث استبانة صممت خصيصـــاً كأداة لقياس مستوى ومقدار تفويض السلطة في هذه المؤسسات، وتكوّنت عينة الدراسة من (226) فرداً من المديرين والمشرفين في ست مؤسسات عامة.

أظهـــرت نـــتائج الدراسة أنّ مستوى تفويض السلطة الإدارية في المؤسسات العامة متوسطاً، ووجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير أسلوب اتخاذ القرارات ودرجة ثقـــة المفوّض بالمفوّض إليهم، وسرعة إنجاز المعاملات في درجة تفويض السلطة. كمـــا بيّنـــت نـــتائج الدراســـة أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات العمر والمنصـــب الوظيفي، والخبرة العملية في مستوى تفويض السلطة، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في التفويض.

وأجـــرى (بـــرقاوي، 1997) دراسة بعنوان" التفويض في الإدارة الحكومية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين لمستوى الإدراك والمهارات والمعوقات"، وهدفت التعرف إلى واقع عملية تفويض السلطات في مركز الوزارات في المملكة الأردنية

الهاشمية، واستخدم الباحث استبانة مصممة لغايات الدراسة اشتملت على(35) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (461) ممن يشغلون وظيفة(مدير دائرة، ورئيس قسم).

ومـن أهم نتائج الدراسة، أنّ المديرين يتمتعون بدرجة متوسطة من الإدراك لمفهوم تفويض السلطة، وتوجد لديهم درجة متوسطة من المهارة في ممارسة عملية تفويـض السـلطة، وتعـدّ اتجاهـاتهم نحو مرؤوسيهم معوقاً لعملية التفويض. كما أظهـرت الدراسة وجود علاقة ارتباطيه عكسية بين كل من إدراك المديرين لمفهوم الـتفويض ومهاراتهم في ممارسة عملية التفويض من جهة والعوامل المعوقة لعملية التفويض من جهة أخرى.

كمـا أجـرت (صـقر، 1994) دراسة بعنوان "محددات تفويض القرار لدى المديريـن فـي قطاع البترول"، حيث هدفت دراستها التعرف إلى الأداء التفويضي ومحدداتـه لـدى الإدارة العلـيا فـي قطاع البترول في جمهورية مصر العربية، واستخدمت الباحثة الاستبانة لغايات الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا في قطاع البترول المصري، حيث تم سحب عينة عشوائية من مديري الدوائر المختلفة، بلغ حجمها (143) فرداً.

أظهـرت نتائج الدراسة أنّه لا توجد علاقة بين المهارة في ممارسة المديرين للـتفويض وبيـن المتغـيرات الديموغرافية المختلفة، وقد عدّت المعوقات المتعلقة بشخصـية المديـر، وخشيته على أمنه ومكانته، المعوق الرئيس لممارسة المديرين لعملـية الـتفويض، وتأتـي المعوقات المتعلقة باتجاهات المديرين نحو مرؤوسيهم بالمرتبة الثانية.

وفـي دراسـة أجـراها (درة وآخرون،1991) بعنوان "قياس اتجاهات كبار موظفـي الدولة في المملكة العربية السعودية نحو عمليتي التفويض والانضباط في الوحـدات التنظيمية المختلفة: دراسة ميدانية"، التي هدفت إلى قياس الاتجاهات نحو عمليتي التفويض والانضباط لدى كبار موظفي الدولة في المملكة العربية السعودية فـي الوحدات التنظيمية المختلفة، وقد استخدم الباحث استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (333) موظفاً من بين مجتمع الدراسة المكوّن من جميع كبار موظفي الدولة بالمملكة من مستوى (رئيس قسم ومدير عام).

توصّلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة عمليتي التفويض والانضباط من وجهة نظر الموظفين تتم بدرجة كبيرة وكبيرة جداً.

أما دراسة (البادي، 1991) بعنوان "التفويض وفاعليته في أداء العمل بشرطة عُمان السلطانية: دراسة مقارنة"، فقد هدفت الدراسة التعرف إلى التفويض وحدوده وفلسفته في الأنظمة المقارنة بين جمهورية مصر العربية وسلطنة عُمان وأثر التفويض في الإصلاح الإداري بصفة عامة في أداء العمل في الشرطة، ومدى ارتباط التفويض بالظروف السياسية والتشريعية والاقتصادية والاجتماعية. وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية التي اقتصرت على قيادات الشرطة في مصر.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود فوائد للتفويض، منها سرعة التنفيذ ودقة الأداء للخدمات الشرطية والمهام الأمنية، وأن التفويض ضرورة لا غنى عنها لضمان حسن سير أعمال المنظمة الإدارية بانتظام، كما أنّ نطاق التفويض يتحدد ضيقاً واتساعاً تبعاً لشكل الدولة ونظامها السياسي والاجتماعي.

وفي دراسة (تحفة، 1989) بعنوان "أثر تفويض سلطات رئيس الجمهورية للمحافظين على الإدارة في المحليات: دراسة تطبيقية على محافظة الغربية بجمهورية مصر العربية"، حيث هدفت الدراسة إلى محاولة وضع نمط موضوعي يجب التمسك به للتعرف إلى أفضل وأنسب أساليب الإدارة المحلية التي تتفق في موضوعية كاملة مع واقع الايكولوجية دون طموح مفرط أو تواضع متخاذل، واستخدم الباحث منهج التحليل النظري في معالجة المعلومات التي جمعها عن التفويض.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة، هو تأييد الفرضية القائلة بأنّ الايكلوجية تتحكم في توزيع الاختصاصات المحلية بين السلطتين المركزية والمحلية، كما أنّ التفويض يمكن تبويبه إلى أربعة وعشرين نوعاً من أنواع التفويض، ويُعدّ التفويض الشكلي أضعف أنواع التفويض بل يؤدي إلى التأثير السلبي، حيث تطول فيه الإجراءات عن الأسلوب المركزي، وفقدان المفوّض إليه حماسة في إدارة المجالات المفوّض فيها.

كمـــا جاءت دراسة (غبوش، 1988) بعنوان "تفويض السلطة كأساس لتطوير الخدمة المدنية"، وهدفت الدراسة التعرف إلى دور الخدمة المدنية في تنفيذ السياسات العامـــة للحكومـــة، وتحقيق الأهداف المرسومة التي تطلب القيام بالمهام والوظائف بدرجـــة عالية من الكفاءة والرشد، واعتمد الباحث في دراسته على بيانات إحصائية منشـــورة من قبل وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان، وعلى قانون الخدمة المدنية رقم(80/8) ولائحته التنفيذية.

وتوصّـــلت الدراســـة إلـــى أنّ مشكلة الخدمة المدنية هي في الأساس مشكلة داخلـــية تـــتعلق بالمســـتويات الإداريـــة العليا وممارستها للسلطة، لذلك فإنّ جهود الإصـــلاح والتطوير الإداري ينبغي أن تتركز على هؤلاء المسؤولين بهدف إحداث التغيير اللازم في نظرتهم للسلطة الإدارية التي أسروها وأصبحوا أسرى لها.

كمـــا أجرى (عبد الجبار، 1987) دراسة بعنوان "تفويض السلطة الإدارية في المؤسســـات العامـــة المســـتقلة في الأردن: دراسة نظرية ميدانية، في المؤسسات المستقلة في الأردن بين النظرية والتطبيق"، وهدفت دراسته إلى تقديم تصور مقارن عـــن عملـــية تفويض السلطة الإدارية، واستخدم الباحث أسلوبي الاستبانة والمقابلة لجمـــع المعلومـــات، ولتحقيق هدف الدراسة اختار الباحث مجموعة من المؤسسات العامة في الأردن لدراسة عملية التفويض فيها بطريقة العينة العشوائية الطبقية.

أظهرت نتائج الدراسة أنّ عناصر البيئة الداخلية المؤثرة في عملية التفويض للمؤسســـات العامـــة لا يسودها الانسجام والتوافق، فالمديرون لا يميلون في الغالب إلى تفويض سلطاتهم على الرغم من وجود كفاءة لدى مرؤوسيهم وقدرة على تحمل مســـؤوليات أكـــبر مـــن مسؤولياتهم الحالية، كما أكّد المرؤوسون ضرورة منحهم ســـلطات أخـــرى، أمـــا موضوع التفويض، فقد كانت السلطات التي فرضها القادة الإداريـــون لمرؤوســـيهم في الغالب ضيقة النطاق من ناحية، وغير مهمة من ناحية أخرى.

أما دراسة (حمودة، 1979) بعنوان" توزيع الاختصاصات ومشاكل التفويض"، فقـــد هدفـــت إلى وصف واقع الممارسات المتعلقة بتوزيع الاختصاصات وتفويض الســـلطات فـــي المستويات الإدارية العليا في الهيكل التنظيمي للوزارات والهيئات

الحكومية بجمهورية مصر العربية، واستخدم الباحث أسلوبي المقابلة والملاحظة في جمع البيانات.

أظهــرت نتائج الدراسة أنّه ليس هناك اختصاصات محددة ومكتوبة للقيادات العلــيا، خاصـــة للوزراء والوكلاء، حيث اكتفت التنظيمات بالتعميم. كما توصّلت الدراسة إلى وجود تفويض السلطات نفسها لأكثر من مستوى إداري وعدم وضوح مفهــوم التفويض والخلط بينه وبين مفهوم الاختصاص، ووجود ميل إلى المركزية فـــي السلطة وتركيزها بيد القيادات الإدارية العليا بالرغم من وجود لوائح وقوانين تسمح بعملية التفويض.

ب. الدراسات الأجنبية:

أجـــرى بوركارد وإدغار (Burkard & Edgar, 2005) دراسة بعنوان" ما وراء الـــتفويض: نظـــام التنظـــيم الإنتقالي، وحالة التنظيم الحسنة"، هدفت الدراسة إلى معرفة تخصص السلطة التنظيمية في الاتحاد الأوروبي من خلال إدخال مفهوم نظام التنظيم.

وأظهـــرت نـــتائج الدراســـة، أنّـــه بالرغم من زيادة الحاجة لمستوى الاتحاد الأوروبـــي في السوق التجاري الداخلي، وتضخم القوى الرسمية، وتركيز المؤسسة للنشـــاطات التنظيمية، إلا أنّ المركزية تقود لفجوة في التنظيم على مستوى السلطة الوطنية.

وأجـــرى جريـــنج (Gehring,2004) دراســـة بعـــنوان "نتائج التفويض على الشـــركات المســـتقلة: فصل السلطات، والانتقال الحكومي، وتنظيم الاتصالات في ألمانيا"، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر نتائج التفويض المُتمثّلة في فصل السلطات، والانتقال الحكومي، وتنظيم الاتصالات على أداء الشركات الألمانية المستقلة، حيث تم قياس تفويض السلطات من خلال نتائج التنظيم.

أظهرت الدراسة أنّ التصفية للهيئة البريدية الألمانية، قد أدّت إلى إقامة نظام مـــن الجهـــد المشـــترك بين الممثلين المختلفين، وأنّه توجد عدة عوامل ذات تنظيم مستقل تعتمد على بعضها البعض، في ما يتعلق بالوظائف التخصصية.

كمـــا أجـــرى بويـــنز وفان لينت (Bouwens & Van Lent, 2000) دراسة بعنوان "تنوع قياس الأداء وتفويض السلطة في المنظمات" طُبّقت هذه الدراسة على

تفويضـــهم السلطات"، حيث أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت إلى معرفة تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية في الدافعية لانتهاج أسلوب التفويض.

وكانـــت أهـــم نـــتائج الدراســـة، أنّ جمـــيع الأفراد لديهم قابلية كبيرة لقبول الـــتفويض، ويقوم المديرون بدعم التفويض وممارسته على الرغم من شعورهم بأنّ ذلك يؤدي إلى تهديد أمنهم، كذلك يوجد لدى الأفراد العاملين رغبة أكيدة في استقبال مـــزيد من تفويض السلطات من قبل المديرين. كما أكّدت الدراسة أنّ هناك عوامل تســـاعد على ممارسة عملية التفويض، وهي: التدريب والتأهيل المستمر للعاملين، وتمتع العاملين بدرجة من الاستقلالية عندما يقومون بالمهام المفوّضة إليهم.

أمـــا دراســـة تيلر(Taylor,1995) بعنوان "أنماط التفويض: دراسة الظروف المؤثـــرة في جهود المرؤوسين- الإدارة بالمشاركة"، أجريت الدراسة في الولايات المـــتحدة الأمريكـــية، وهدفت إلى معرفة العوامل التي تساعد على ممارسة عملية التفويض، والعوامل التي تعيق ممارستها، وتم استخدام الاستبانة لغايات الدراسة.

وتوصّلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أنّ للظروف الشخصية المتصلة بالفـــرد نفســـه تأثـــيراً كبيراً على عملية التفويض، وللعوامل التنظيمية السائدة في المـــنظمة الإداريـــة أثر في إعاقة جهود التفويض فيها. كما أنّ توافر مجموعة من العوامـــل فـــي المـــناخ العـــام في المنظمة الإدارية، قد ساعد على تكثيف ممارسة عمليات التفويض، ومن هذه العوامل: التصميم المرن للمهام والأعمال، وعقد برامج التدريب باستمرار، وتوافر بيئة عمل مناسبة شجّعت على بناء علاقات تعاون وثيقة بين العاملين.

وأجرى روسون (Rawson,1994) دراسة بعنوان "ممارسة القادة العاملين في الكلـــيات الجامعـــية المتوسطة لعملية التفويض من وجهة نظر القادة المساعدون"، وهدفـــت إلـــى تحديد درجة التفويض المستخدم بين كبار الموظفين الأكاديميين في المؤسســـات التعليمـــية بعد سنتين من الدراسة التوجيهية، كما تصورها الإداريون الـــتابعون لهم، وتحديد ما إذا كانت تصوراتهم تختلف عن تصورات كبار الموظفين الأكاديميـــن أنفســـهم كمفوضـــين، وكيفـــية تصوّر الإداريين التابعين لمسؤولياتهم

كمفوضـــين، واســتخدم الباحث استبانة أرسلها إلى عينة الدراسة المكونة من كبار الموظفين وثلاثة إداريين تابعين لهم، موزعين في (25) ولاية أمريكية.

ومــن أهــم النتائج التي توصّلت إليها لدراسة، أنّ كلاً من المديرين العامين والمديريـــن المساعدين، أجمعوا على المساحة التي تمارس فيها عملية التفويض في مــناطق أعمالهم، كما أجمعوا على أنّ نظرة المديرين العامين إلى عملية التفويض نظرة إيجابية .

كمــا أجرى كيلر (Keller,1994) دراسة بعنوان "القيادة والتفويض والسلطة الإشـــرافية: مدخل متعدد المستويات للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس"، والتي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، وانطلقت الدراسة من خلال الاختلافات التي سادت تعــريفات القـــيادة الإدارية، ليقوم الباحث بتحديد ثلاثة تعريفات للقيادة استقاها من ثـــلاث نظريات هي(التقليدية والتبادلية والقيادة الفردية)، حيث قام الباحث باستخدام استبانة لجمع المعلومات من الرؤساء والمرؤوسين، وبلغ عددهم (196) فرداً.

جـــاءت نتائج الدراسة مؤيدة للنظرية الثالثة، وعليه فإنّ التفويض ليس عملية اختـــيارية، بل هو نتاج عملية تبادلية بين الرئيس والمرؤوسين، يتعرف الرئيس من خلالهـــا على خبرات وقدرات مرؤوسيه، ومن ثم يقوم بتفويض السلطات لمن يبدي كفاءة وقدرة مميزتين.

وفـــي دراسة أجراها فيلدر(Fielder,1993) بعنوان "تأثير تطابق الرؤية على كـــل مـــن التفويض والالتزام الوظيفي والأداء"، التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكـــية، وهدفت إلى معرفة العلاقة بين تطابق الرؤية بين الرئيس والمرؤوسين وكل من التفويض وموقع السيطرة والرضا الوظيفي ودرجة الانتماء للمنظمة وأداء الموظف.

كـــان أبـــرز مـــا توصّلت إليه الدراسة، هو وجود تطابق بين كل من الرؤية ودرجـــة الرضـــا الوظيفي والانتماء. أي أنّ درجة الرضا مع الانتماء تؤديان إلى تحســين الرؤية، وبالتالي إلى التفويض والعكس، وأنّ شعور المرؤوسين بالتفويض لـــه تأثـــير كبـــير علـــى إنـــتاجهم، كما أنّ قابلية ممارسة عملية التفويض من قبل

الأشـــخاص الذيـــن يتمـــيزون بمركـــز الضبط الداخلي تكون من الأشخاص الذين يتميزون بمراكز الضبط الخارجي.

أما دراسة مييننج (Manning,1993) بعنوان "الأنماط الإدارية المختلفة والأداء التنظيمـــي"، فقد هدفت إلى التركيز على أثر الأنماط الإدارية الثلاثة (الديموقراطية، السـلطوية، عـدم الـتدخل) على أداء تسع وحدات عمل في ثلاث منظمات عامة، واختبار النظريات التاريخية لأنماط الإدارة التي تقترح أنّ الأسلوب الديموقراطي في الإدارة أكثر حفزاً للعامل نحو بلوغ المستوى المطلوب من الأداء، وجمعت البيانات من المديرين والعمال لمقارنة وربط الأنماط الإدارية بأداء العمل.

وأظهـرت الدراسة أنّه لا توجد فروق في أداء وحدات العمل تعزى للأسلوب المسـتعمل، وبيّنـت أنّ الأساليب الإدارية الأخرى، سواء كانت مالية أو غير مالية، ينبغي أن تحدد النمط الأكثر فعالية في تحقيق أداء عالٍ للعمال وسائر وحدات العمل.

تعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية، التي تناولت تفويض السـلطة، أنّـه توجـد هناك علاقة بين تلك الدراسات والدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لهذه العلاقة من حيث:

1- الأهمـية: اتفقـت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأهمية، وذلك من خلال تناولها لموضوع تفويض السلطة الذي يُعدّ أحد الأساليب الإدارية الحديثة وربط تفويض السلطة مع الأداء الوظيفي، حيث يُعدّ الأداء الجيد الهدف الرئيس من العملية الإدارية.

2- الهدف: تباينت أهداف الدراسات السابقة تبعاً لأهداف الباحثين، وقد اتفق هدف الدراسة الحالية مع أهداف عدد قليل من الدراسات السابقة واختلف مع أغلبها، وانفردت في أهداف لم تتطرق إليها الدراسات السابقة، خاصة فيما يتعلق بقياس مسـتوى أداء القـيادات الإداريـة، وأثر نوع الوزارة في درجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة.

3- أدوات الدراسـة: اختلفت أدوات الدراسة من دراسة لأخرى، فمنها ما استخدم أدوات جاهزة، أو تم تطويرها أو تم بناؤها، ومنها ما استخدم أداة واحدة، ومنها

مـــا جمع بين أداتين، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على أداة واحدة (الاستبانة) ووزعت على عينتين مختلفتين.

4- عينة الدراسة: تباينت العينات في الدراسات السابقة في حجم ونوع المستجيبين ومســتوياتهم الإداريـــة، أما الدراسة الحالية فاختلفت مع الكثير من الدراسات الســابقة خاصــة فــيما يــتعلق بالوزارات التي طُبّقت عليها الدراسة الميدانية والمســتوى الإداري الذي سحبت منه العينة وحجمها، ولكن تشابهت مع بعض الدراســات مــن حيــث طريقة اختيار العينة، واشتملت الدراسة الحالية على عينتيــن، الأولـــى: تشــمل فئة القيادات الإدارية في مستويات الإدارة (العليا، والوســطى، والدنيا)، وهذا بالنسبة لقياس مستوى تفويض السلطة والأداء معاً، أمـــا بالنسبة لمستوى الأداء منفرداً، فتم قياسه من وجهة نظر العينة الثانية التي تـــتكون من فئة الموظفين الإداريين والتنفيذيين الخاضعين تحت إشراف رؤساء الأقسام.

5- النـــتائج: تشـــابهت نـــتائج الدراسة الحالية مع نتائج عدد من الدراسات السابقة، واختلفـــت مع بعضها، إلا أنّ نتائج هذه الدراسة تميّزت عن الدراسات السابقة، بأنّهـــا تأخذ التدرج الطبيعي في ارتفاع أو انخفاض مستوى فئات متغيراتها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى أظهرت نتائجها أداء القيادات الإدارية، ومستوى أثر فهـــم القـــيادات الإداريـــة لمبادئ وقواعد تفويض السلطة في التفويض والعلاقة الإيجابية بينهما، مع التطرق لمعرفة مستوى الصعوبات التي تواجه المفوضين.

فمـــن خلال استعراض الدراسات السابقة تبيّن وجود عدد كبير من الدراسات التي تناولت التفويض، إلا أنّ الدراسات التي تناولت موضوع تفويض السلطة وأثره فـــي أداء القـــيادات الإداريـــة كانت قليلة جداً، كما أنّ أغلب الدراسات التي تناولت موضـــوع تفويـــض السلطة كانت في بيئات غربية وقليلاً ما كان في البلاد العربية، وبالنســـبة لسلطنة عُمان، فتحتل الدراسة الحالية المرتبة الرابعة فيما يخص تفويض الســـلطة، وأول دراســـة تبحـــث أثر تفويض السلطة على أداء القيادات في مختلف المســـتويات الإداريـــة وعلـــى مستوى وزارات السلطنة ككل. إضافة إلى أنّ أكثر

الدراسات السابقة سواءاً العربية أو الأجنبية كانت في مجال الإدارة التربوية، والقليل منها في مجال الإدارة العامة.

ولقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في بيان أهمية الدراسة الحالية، من خلال تعرضها لأثر تفويض السلطة في أداء القيادات الإدارية، مما ساعد في تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، كما تم الاستفادة منها في توسع الاطلاع بكل جوانب تفويض السلطة والأداء الوظيفي، وعززت نتائج بعض الدراسات، ما توصّلت إليه الدراسة الحالية.

ونخلص مما سبق، بالقول أنّ معظم الدراسات السابقة تشير إلى ضرورة الاتجاه نحو تطبيق مبدأ تفويض السلطة لتحقيق الأداء المرغوب.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

3. 1 منهجية الدراسة:

استندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة تتكون من قسمين، الأول خاصة لقياس درجة تفويض السلطة الإدارية، والثاني لقياس أداء القيادات الإدارية، اعتماداً على بعض الدراسات والأبحاث السابقة. وتم تغطية الدراسة في جانبها النظري بالاعتماد على المصادر الجاهزة، التي شملت الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية.

وتناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، ودلالة صدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة لاستخلاص النتائج وتحليلها، وإجراءات الدراسة، والتعريفات الإجرائية، ومحددات الدراسة.

3. 2 مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع القادة الإداريين (الذكور والإناث) العاملين في مركز الوزارات الخاضعة لنظام الخدمة المدنية بسلطنة عُمان في العام 2005م. وتم استثناء الوزراء من مجتمع هذه الدراسة، بحكم أنّهم يشغلون مناصب إدارية وسياسية، وفي الوقت نفسه يتمتعون باستثناءات خاصة. وكذلك تم استثناء وكلاء الوزارات ومن في حكمهم من جهة تفويض السلطة، أما من جهة أدائهم الوظيفي، فتم قياسه عن طريق تطبيق استبانة قياس أداء القيادات الإدارية على مديري العموم ليقوموا بقياس أداء رؤسائهم المباشرين.

3. 3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من وزارات السلطنة بنسبة (26%) منها، وهي الوزارات التالية (وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، ووزارة البلديات الإقليمية والبيئة وموارد المياه، ووزارة التعليم العالي، ووزارة التنمية الاجتماعية، ووزارة الخدمة المدنية، ووزارة الصحة)، وبلغ عدد القادة الإداريين في هذه الوزارات(382)

مشـــاركاً، تم حصر أسمائهم في قوائم معدة لهذا الغرض، ثم تم سحب عينة عشوائية طبقـــية منهم بنسبة(66%) من فئة القيادات الإدارية في مركز هذه الوزارات ليكون حجـــم العيـــنة الكلـــي(250) عضواً. وتم توزيع الاستبانات على جميع أفرد العينة، فاســـترجعت(210) اســـتبانات، وتـــم اســـتبعاد اســـتبانتين لعدم صلاحيتهما للتحليل الإحصـــائي، وقد مثّلت الاستبانات الباقية وعددها (208) استبانة ما نسبتهٔ (83.2%) من مجموع الاستبانات الموزَّعة. أما بالنسبة لقياس أداء القيادات الإدارية من وجهة نظـــر المرؤوســـين، فتم اختيار عينة عشوائية شملت عدداً من الموظفين الإداريين والتنفيذيـــن الخاضعين لإشراف رؤساء الأقسام، وبلغ عددهم (150) فرداً، موزعين علـــى مركز الوزارات المبحوثة، البالغ عددها ست وزارات، أي من (20-30) فردا فـــي كل وزارة، وكانت نسبة الاستجابة (85.33%)من المبحوثين، حيث استرجعت (128) اســـتبانة، جمـــيعها صالحة للتحليل الإحصائي، وقد بلغ عدد أعضاء العينتين السابقتين(336) عضواً. ويبيِّن الجدول رقم(1) توزيع أفراد عينة الدراسة المكوّنة من فئة القيادات الإدارية، حسب المتغيرات الديموغرافية. والجدول رقم (2) يبيِّن توزيع أفراد عينة الدراسة المكونة من فئة الإداريين والتنفيذيين الخاضعين لإشراف رؤساء الأقسام، حسب المتغيرات الديموغرافية.

الجدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة المكونة من فئة القيادات الإدارية، حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	168	%80.8
	أنثى	40	%19.2
العمر	25 سنة فأقل	10	%4.8
	26-35 سنة	111	%53.4
	36-45 سنة	75	%36
	46 سنة فأكثر	12	%5.8
المؤهل العلمي	دون الثانوية العامة	10	%4.8
	الثانوية العامة	49	%23.6
	دبلوم متوسط	41	%19.7
	البكالوريوس	67	%32.2
	دراسات عليا	41	%19.7
الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	%8.2
	6-11 سنة	68	%32.7
	12-17 سنة	78	%37.5
	18 سنة فأكثر	45	%21.6
المسمى الوظيفي	مدير عام	39	%18.7
	مدير دائرة	72	%34.7
	رئيس قسم	97	%46.6

يظهر من الجدول رقم(1) أنّ نسبة(80.8%) من عينة الدراسة ذكور، في حين جاءت نسبة الإناث(19.2%).

وفيما يتعلق بمتغير العمر، فقد احتلت الفئة العمرية(26-35 سنة) أعلى نسبة بواقع(53.4%) في حين بلغت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمريـــة(25 سنة فأقل) (4.8%) من أفراد عينة الدراسة.

وكذلك فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي أنّ(32.2%) من المبحوثين حاصلين على درجة البكالوريوس، وأنّ(23.6%) هم من حملة الثانوية العامة، في حين جاء حملة الدراسات العليا بنسبة(19.7%) وأخيراً جاء حملة دون الثانوية العامة بنسبة (4.8%) .

ويتضح من الجدول أيضاً أنّ(37.5%) كانت لديهم خبرة عملية من (12-17 سنة)، ويلي ذلك (32.7%) ممن كانت لديهم خبرة عملية من (6-11 سنة)،وما نسبته (21.6%) من لديهم سنوات خبرة من(18 سنة فأكثر)، في حين بلغت نسبة من لديهم سنوات خبرة(أقل من 5 سنوات) (8.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة للمسمى الوظيفي، فإنّ الغالبية من فئة رئيس قسم وبنسبة(46.6%)، يلي ذلك مديري الدوائر وبنسبة(34.7%)، وبلغت نسبة من يشغلون وظيفة مدير عام(18.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة المكونة من فئة الإداريين والتنفيذيين، حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	85	%66.4
	أنثى	43	%33.6
العمر	25 سنة فأقل	18	%14.1
	26-35 سنة	80	%62.5
	36-45 سنة	19	%14.8
	46 سنة فأكثر	11	%8.6
المؤهل العلمي	دون الثانوية العامة	14	%10.9
	الثانوية العامة	42	%32.8
	دبلوم متوسط	23	%18.0
	البكالوريوس	38	%29.7
	دراسات عليا	11	%8.6
الخبرة	أقل من 5 سنوات	38	%29.7
	6-11 سنة	45	%35.2
	12-17 سنة	25	%19.5
	18 سنة فأكثر	20	%15.6
المسمى الوظيفي	موظف إداري	128	%100

يظهر من الجدول رقم(2) أنّ نسبة(66.4%) من عينة الدراسة ذكور، في حين جاءت نسبة الإناث(33.6%).

وفيما يتعلق بمتغير العمر، فقد احتلت الفئة العمرية(26-35 سنة) أعلى نسبة بواقع(62.5%) في حين بلغت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمريـــة(25 سنة فأقل) (14.1%) من أفراد عينة الدراسة.

وكذلك فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي أنّ(32.8%) هم من حملة الثانوية العامة، وأنّ(29.7%) من المبحوثين الحاصلين على درجة البكالوريوس، في حين جاء حملة الدبلوم المتوسط بنسبة (18%) وأخيراً جاء حملة الدراسات العليا بنسبة (8.6%).

ويتضح من الجدول أيضاً أنّ(35.2%) كانت لديهم خبرة عملية من (6-11سنة)، ويلي ذلك (29.7%) ممن كانت لديهم خبرة عملية(أقل من 5 سنوات)، وما نسبته (19.5%) من لديهم سنوات خبرة من(12-17 سنة)، في حين بلغت نسبة من لديهم سنوات خبرة(18 سنة فأكثر) (15.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة للمسمى الوظيفي، فإنّ جميع أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين الإداريين والتنفيذيين الخاضعين لإشراف رؤساء الأقسام في مركز الوزارات المبحوثة.

3. 4 أداة الدراسة:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم بناء وتطوير استبانة خاصة بتفويض السلطة، وذلك بالاستفادة من دراسة كل من (البو سعيدي،2001؛ والعضايلة، 1998؛ وبرقاوي،1997) وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تتناسب مع أهداف الدراسة. كما تم تطوير استبانة خاصة لقياس مستوى أداء القيادات الإدارية من وجهة نظر المرؤوسين، اعتماداً على أداة قياس طوّرها زاميوتو(Zammuto,1982) وترجمها إلى العربية البداينة(Al- Badayneh,1996). وتم دمجهما في أداة واحدة تكوّنت من ثلاثة أجزاء هي على النحو التالي:

الجزء الأول:

اشتمل على متغيرات ديموغرافية مثل(الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي) عن أفراد عينتي الدراسة.

الجزء الثاني:

تضمَّن (35) فقرة لقياس درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في سلطنة عُمان، وهي كما يلي:

1. مبادئ وقواعد تفويض السلطة الفقرات (1-11).
2. درجة تفويض السلطة الفقرات (12-27).
3. صعوبات تفويض السلطة الفقرات (28-35).

واقتصر تطبيق هذا الجزء من الاستبانة على فئة القيادات الإدارية.

الجزء الثالث:

احتوى هذا الجزء على (19) فقرة لقياس مستوى الأداء لدى القيادات الإدارية، وتضمن عدداً من العناصر التي تقاس في ضوئها مدى كفاءة العاملين، وتقسم عناصر تقييم الأداء إلى نوعين رئيسيين هما:

1. عناصر تكشف عن مساهمة الفرد في مجال العمل مثل: القدرة على اتخاذ القرارات، كمية العمل المنجز، وجودة العمل المنجز وغيرها.
2. عناصر تكشف عن صفات الفرد أو خصائصه مثل: التعاون، مهارات التواصل مع الآخرين، وسرعة الملاحظة والفهم وغيرها.

وتم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي لقياس درجة موافقة أو عدم موافقة أفراد عينتي الدراسة حول فقرات الاستبانة، كما هو موضّح أدناه.

مقياس (ليكرت) الخماسي

درجة الموافقة	**مرتفعة جداً**	**مرتفعة**	**متوسطة**	**منخفضة**	**منخفضة جداً**
الدرجة	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

واستناداً إلى ذلك، فإنّ قيم المتوسطات الحسابية، سيتم التعامل معها على النحو التالي: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات (3.5) فأكثر فيكون مستوى التصور مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي(2.50-3.49) فإن مستوى

التصور يكون متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.50) فيكون مستوى التصور منخفضاً.

5.3 صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة على ستة من المحكمين من الأساتذة المختصين والممارسين في مجال الإدارة في جامعة مؤتة بالمملكة الأردنية الهاشمية، للتحقق من مدى صدق محتوى الاستبانة، وتم الأخذ بآراء المحكمين وتعديلاتهم، مع اعتبار الآتي:

1. الدقة والوضوح في صياغة الفقرات.
2. تجنب استخدام عبارات غامضة أو فقرات غير واضحة.
3. مراعاة اشتمال الفقرة على فكرة واحدة محددة .

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

تـم الـتأكد من ثبات أداة الدراسة، من خلال عرضها مبدئياً، وتوزيعها على عينة استطلاعية تجريبية بلغت (30) فرداً من خارج عينة الدراسة، من العاملين في الـوزارات غـير المـبحوثة، وتـم تعديـل الاستبانة بناء على أراء عينة الدراسة الاسـتطلاعية، وبعد التعديل تم استخراج معامل ثباتها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لفقرات كل مجال على حدة وللأداة ككل، ليتم التحقق من مدى درجـة اتساق كل فقرة من فقراتها بعضها ببعض، وبالتالي ثبات الأداة ككل. وكانت النتائج كما هي موضّحة في الجدول رقم (3) الآتي:

الجدول رقم (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير (مستقل وتابع) ولجميع الأبعاد

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
11-1	مبادئ وقواعد تفويض السلطة	0.81
27-12	درجة تفويض السلطة	0.89
35-28	صعوبات تفويض السلطة	0.84
19-1	أداء القيادات	0.92
جميع الفقرات	جميع الفقرات	0.90

يتبيَّــن من الجدول رقم (3) أنَّ معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة، مرتفعة، وهي نسب ثبات مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

3. 7 المعالجة الإحصائية:

للإجابــة عن أسئلة الدراسة، وللتحقق من صحة فرضياتها، تم الاعتماد على الــرزمة الإحصـــائية (SPSS) للقــيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقايــيس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصـــائص عيــنة الدراســة والإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
2. تحلــيل الانحــدار البســيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر درجــة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد التفويض في درجة التفويض واختبار أثر درجة التفويض في أداء القيادات الإدارية.
3. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين المتغيرات الديمغرافــية لفــئة القــيادات الإدارية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخــبرة العملية، والمسمى الوظيفي) في درجة تفويضهم للسلطة. كما تم استخدام هذا الأسلوب الإحصائي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين المتغــيرات الديموغرافــية للموظفين الإداريين (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي) في أداء رؤساء الأقسام.
4. تحليل اختبار شيفة (Scheffe) للمقارنات البعدية بين فئات المتغير المستقل في المتغير التابع.

3. 8 إجراءات الدراسة:

بعــد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، تم استلام كتاب رسمي من عمادة كلــية إدارة الأعمــال بجامعة مؤتة مُوجَّه إلى رئيس الجامعة، الذي قام بدوره في مخاطــبة ســفير سلطنة عُمان بالمملكة الأردنية الهاشمية، حيث قام سفير السلطنة بمخاطــبة وزيــر التعلــيم العالــي في سلطنة عُمان، وبناء على ذلك أعطيت لمُعد

الدراسة موافقة خطية، تم تعميمها على الوزارات المعنية، للسماح بتوزيع الاستبيان علـــى عيـــنة الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع (الاستبانة) بنفسهُ على جميع أفراد العيـــنة، وذلك من خلال زياراته للمديريات العامة بمركز كل وزارة من الوزارات المـــبحوثة بسلطنة عُمان، وقد تم ضمان وصولها والإجابة عنها وجمعها في الوقت المحـــدد، وذلـــك خلال الفترة من (1) إلى (30) من شهر يونيو لعام (2005)م، بعد ذلـــك قـــام الباحث بتغليف (الاستبانات) بأغلفة مشمعة من أجل الحفاظ على سرية البيانات.

3. 9 التعريفات الإجرائية:

لأغراض الدراسة، تم تحديد وتعريف المصطلحات التي تضمنتها الدراسة، وهي كالتالي:

1- تفويض السلطة:

المقصـــود بـــتفويض الســـلطة هو"بأن يعهد مستوى إداري أعلى بجزء من اختصاصاتهُ إلى مستوى إداري أدنى" (حجازي، 2002 :171).

2- فئة القيادات الإدارية:

تنقسم هذه الفئة إلى ثلاث مستويات تنظيمية (القيادة العليا، والقيادة الوسطى، والقـــيادة التنفـــيذية). وتشـــمل جميع القادة الإداريين العاملين في مركز الوزارات بســـلطنة عُمان، على اختلاف مراكزهم الوظيفية، ممن يشغلون وظيفة وكيل وزارة ومدير عام ومدير دائرة ورئيس قسم، باستثناء الوزراء.

3- أداء القيادات الإدارية:

عُـــرِّف الأداء الوظيفـــي بالنسبة للمديرين بأنّه: القدرة على تحقيق الأهداف، والاســـتخدام الأمثل للموارد، وتكامل العمليات الداخلية، والقدرة على ربط المنظمة مع بيئتها الخارجية بشكل إيجابي (Griffin, 1999).

ونقصـــد بأداء القيادات الإدارية هو: مساهمتهم في إنجاز العمل ومدى قيامهم بالواجـــبات والمهـــام الموكلـــة إلـــيهم، إضافةً إلى تميزهم بالخصائص الشخصية والصفات القيادية.

4- مركز الوزارات:

يقصد به: ديوان عام كل وزارة من وزارات سلطنة عُمان، الخاضعة لنظام الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم السلطاني رقم(2004/120) التي تتمتع باستقلال مالي وإداري، ويسمى رئيسها وزيراً، يتم تعينهُ بمرسوم سلطاني ويكون مسؤولاً عنها، وتختص بتقديم الخدمات العامة ــ سواءً كانت مباشرة أو غير مباشرة ــ للمواطنين.

3. 10 محددات الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من (فئة القيادات الإدارية): وتشمل هذه الفئة وكلاء الوزارات ومديري العموم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام (الذكور والإناث) العاملين في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، وهو ما يقلل من تعميم نتائج الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول:

ما درجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة في مركز الوزارات بسلطنة عُمان؟

يبيّن الجدول رقم (4) أنّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب الأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن درجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة في مركز الوزارات بسلطنة عُمان بلغ(3.70)، وهذا يعني أنّ درجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة كان بدرجة مرتفعة، وأنّهم على درجة وعي كبير في فهم مبادئ وقواعد تفويض السلطة.

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً لإجابات المبحوثين عن درجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة في مركز الوزارات بسلطنة عُمان.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
.10	توفير التسهيلات المناسبة للمفوّض إليهم في إنجاز مهامهم.	4.47	0.95	مرتفع
.9	تقدير مهارات وقدرات الأفراد المراد تفويض السلطة إليهم.	4.44	0.96	مرتفع
.8	درجة كفاية السلطة الممنوحة لإنجاز العمل الذي يقوم به المفوّض إليه.	4.20	0.86	مرتفع
.11	القيام برقابة المفوّض إليهم في المهام المفوّضة لهم دورياً	4.09	0.83	مرتفع
.1	تفويض السلطة بناء على الأنظمة والتعليمات المتبعة في الوزارة .	4.02	0.94	مرتفع
.2	التفويض الجزئي للسلطات الممنوحة للمفوّض بموجب القانون .	3.62	0.95	مرتفع
.3	تحديد الأعمال المفوّضة للمرؤوسين كتابياً	3.49	1.01	متوسط
.4	تحديد الأعمال المفوّضة للمرؤوسين شفوياً .	3.23	1.02	متوسط
.7	عدم ممارسة السلطة المفوّضة خلال فترة التفويض .	3.17	0.98	متوسط
.5	القيام بتفويض السلطات بصورة مؤقتة للمرؤوسين	3.12	0.97	متوسط
.6	عدم تفويض السلطة المفوّضة سابقاً للآخرين .	2.84	0.99	متوسط
	جميع الفقرات	3.70	0.43	مرتفع

ويظهــر الجــدول المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكــل فقرة، إذ أنّ الفقرة رقم(10) التي تشير إلى توفير التسهيلات المناسبة للمفوّض إلــيهم فــي إنجــاز مهامهم، بلغ المتوسط الحسابي لها (4.47)، وهو أعلى متوسط لفقرات درجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة، تليها الفقرة (9) التــي تشير إلى تقدير مهارات وقدرات الأفراد المراد تفويض السلطة إليهم من قبل المفــوّض، بمتوســط حسابي بلغ (4.44)، ثم يلي ذلك في الأهمية الفقرة(8) "درجة كفايــة السلطة الممنوحة لإنجاز العمل الذي يقوم به المفوّض إليه" وبمتوسط حسابي بلغ(4.20)، ثم تلتها في الأهمية الفقرة (11) التي توضّح القيام برقابة المفوّض إليهم فــي المهام المفوّضة لهم دوريا، وبمتوسط حسابي بلغ (4.09). وتشير النتائج أيضا إلــى أنّ الفقــرة رقم(6) جاءت في المرتبة الأخيرة في الترتيب التنازلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.84)، والتي تشير إلى عدم تفويض السلطة المفوّضة سابقاً للآخرين.

السؤال الثاني:

مــا درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، من وجهة نظر المبحوثين؟

يشير الجدول رقم(5) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب الأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، حيث يظهر الجدول أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البُعد يقع ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي(3.56).

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً لإجابات المبحوثين عن درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
.20	شعور المرؤوسون بأنّهم موضع ثقة من قبل المفوّض.	4.34	0.91	مرتفع
.19	تنفيذ العاملين للعمل في حال غياب المفوّض .	3.97	1.05	مرتفع
.23	عدم تراكم الملفات والمعاملات التي تنتظر التوقيع في مكتب المفوّض .	3.96	0.98	مرتفع
.13	توافر المعلومات الخاصة بعمل المرؤوسين المفوّض إليهم السلطات .	3.88	0.97	مرتفع
.21	ترك تفاصيل العمل للمرؤوسين المفوّض إليهم السلطات.	3.83	0.97	مرتفع
.12	القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا على درجة من الأهمية .	3.79	1.01	مرتفع
.16	عدم التدخل في المسائل المفوّضة إلا في حالة ارتكاب خطأ من المفوّض إليه .	3.61	0.96	مرتفع
.27	معرفة المرؤوسين لحدود السلطات المفوّضة إليهم .	3.61	0.97	مرتفع
.18	السماح للمفوّض إليهم بحرية التصرف وتقدير الأمور بمفردهم .	3.59	1.02	مرتفع
.24	عدم قضاء الوقت الطويل في بحث تفاصيل العمل.	3.38	0.94	متوسط
.15	اتخاذ القرار من قبل المفوّض إلية ثم التبليغ بمضمونه.	3.34	1.05	متوسط
.14	عدم تعرض المفوّض إليه للمساءلة في حال اتخاذ القرار دون استشارة المفوّض .	3.30	0.99	متوسط
.22	تجاوز سلطات المفوّض إليهم في أضيق الحدود .	3.24	1.01	متوسط
.17	عدد القرارات التي تصدر في المستويات الإدارية الدنيا أكثر بالمقارنة مع عددها في المستويات الإدارية العليا .	3.23	1.02	متوسط
.26	إنّ معظم مراحل سير المعاملات مختصرة .	3.02	0.89	متوسط
.25	عدم التنقل من مكان لآخر لمتابعة سير المعاملات بشكل مستمر	2.83	0.90	متوسط
	جميع الفقرات	3.56	0.46	مرتفع

ويبيّن الجدول أيضاً المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، حيث تبيّن أنّ الفقرة(20) جاءت بأعلى متوسط حسابي، والتي تشير إلى شعور المرؤوسين بأنّهم موضع ثقة، وكان المتوسط الحسابي(4.34) على المقياس الخماسي. يليها في الأهمية الفقرة رقم(19) وهي تنفيذ العاملين للعمل في حال غياب المفوّض، وكان متوسطها الحسابي(3.97) وهي درجة

مرتفعة. وجاءت الفقرة رقم(23) في الترتيب الثالث، وتشير إلى عدم تراكم الملفات والمعاملات التي تنتظر التوقيع وبمتوسط حسابي(3.96) يليها الفقرة(13) والتي تشير إلى توافر المعلومات الخاصة بعمل المرؤوسين المفوّض إليهم السلطات وكان المتوسط الحسابي لها(3.88) ثم جاءت الفقرة (21) التي يتم فيها ترك تفاصيل العمل للمرؤوسين المفوّض إليهم السلطات، حيث كان متوسط إجابات الموافقين على هذه الفقرة(3.83) وهي درجة عالية، ولكنها جاءت في المرتبة الخامسة. يليها في الأهمية الفقرة رقم(12) وهي أنّ القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا على درجة من الأهمية، حيث كان المتوسط الحسابي (3.79) وهي درجة مرتفعة كذلك، وبلغ أقل متوسط حسابي على الفقرة رقم(25) حيث جاءت في المرتبة الأخيرة في الترتيب التنازلي، فبلغ متوسطها الحسابي(2.83) وهي درجة متوسطة. وتشير إلى عدم التنقل من مكان لآخر لمتابعة سير المعاملات بشكل مستمر. ويلاحظ أنّ جميع فقرات هذا البُعد كانت متوسطاتها تتراوح فيها بين (4.34 إلى 2.83) درجة على المقياس الخماسي، وهذا مؤشر على ارتفاع درجة تفويض السلطة الإدارية.

السؤال الثالث:

مـــا مســـتوى أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، من وجهة نظر المرؤوسين ؟

يبيّن الجدول رقم(6) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والترتيب حسب الأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن مستوى أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، ويتّضح من هذا الجدول أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي لأداء القيادات الإدارية مرتفعاً، بمتوسط حسابي(4.13)، بما يفيد بأنّ إجابات المرؤوسين عن هذا المتغير كانت جميعها مرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (4) والمتمثلة بـــ"المواظبة على الدوام"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(4.48)، وجاءت الفقرة رقم(18) والمتعلقة بـــ"التقيد في قواعد وإجراءات العمل" بمتوسط حسابي(4.28) بالمرتبة الثانية، تلتها الفقرة رقم(15) والمتعلقة بـــ"الجهد المبذول في العمل" بمتوسط حسابي(4.26)، ثم تلتها الفقرة رقم(12) والمتعلقة بـــ"الرغبة في

الإداريـــة فـــي مركـــز الـــوزارات بسلطنة عُمان، إذ كان المتوسط الحسابي لجميع الفقـــرات (2.45) من أصل(5) درجات، وهذا يعني أنّ معوقات تفويض السلطة التي تواجه القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان قليلة نسبياً.

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً لإجابات المبحوثين عن معوقات التفويض التي تواجه القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
30.	تدني مهارات المرؤوسين لا يشجّع على تفويض السلطة إليهم .	2.82	0.89	متوسط
29.	عدم الرغبة في التفويض .	2.55	0.94	متوسط
28.	الاستئثار بالسلطة وعدم تفويضها إلا في أضيق الحدود .	2.54	0.92	متوسط
32.	التعليمات والأنظمة في الوزارة تعدّ عائقا في تفويض السلطة .	2.51	0.96	متوسط
33.	امتناع المرؤوسين أحيانا عن تقبل المسؤولية	2.48	0.95	منخفض
34.	الاعتقاد بأنّ القائد الناجح هو الذي يقوم بالعمل بنفسه.	2.36	0.98	منخفض
31.	اعتبار المرؤوسين منافسين للرؤساء .	2.26	0.88	منخفض
35.	الشعور بضعف المكانة عند التنازل عن بعض السلطات.	2.12	0.93	منخفض
	جميع الفقرات	2.45	0.79	منخفض

ويظهـــر الجدول المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكـــل فقرة، إذ أنّ الفقرة رقم(30)، تشير إلى أنّ تدني مهارات المرؤوسين لا يشجّع علـــى تفويض السلطة إليهم، وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة(2.82)، وهي أعلى متوســـط لفقـــرات معوقات التفويض التي تواجه القيادات الإدارية، تليها الفقرة(29) التـــي تشير إلى عدم الرغبة في التفويض، ثم يلي ذلك في الأهمية الفقرة(28) وهي "الاســـتئثار بالســـلطة وعـــدم تفويضها إلا في أضيقَ الحدود" وبمتوسط حسابي بلغ (2.54)، ثـــم تلـــتها في الأهمية الفقرة(32)، التي توضّح أنّ التعليمات والأنظمة في الوزارات تُعدّ عائقاً في تفويض السلطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين علـــى هذه الفقرة (2.51) على المقياس الخماسي، وتشير النتائج أيضاً إلى أنّ الفقرة رقـــم (35) جـــاءت فـــي المرتبة الأخيرة في الترتيب التنازلي، حيث بلغ المتوسط

الحســـابي(2.12). والتـــي تشير إلى الشعور بضعف المكانة عند التنازل عن بعض السلطات، وهذا يعني أنّه وإنّ كانت هناك معوقات تواجه القيادات الإدارية، فإنّها لا توصف بالدرجة المرتفعة، وإنّما تتراوح بين المتوسطة والمنخفضة.

4. 2 اختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة، لجأ الباحث إلى عمل متوسط حسابي إجمالي للفقرات من (1-11)، التي تقيس المتغير المستقل (درجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة). كما تم عمل متوسط حسابي إجمالي للفقرات من (12-27) التي تقيس المتغير المستقل (درجة تفويض السلطة).

الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لدرجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة في درجة تفويض السلطة لديهم في مركز الوزارات بسلطنة عُمان.

تشير النتائج في الجدول رقم(8) إلى أنّه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لدرجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة في درجة تفويض السلطة، حيث وجدت أنّ قيمة($F=300.93$) وبدلالة إحصائية($\alpha=0.000$)، وهي معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \le 0.05$). ويبيّن الجدول أدناه أنّ درجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة تفسر ما مقداره(59.3%) من التباين في درجة تفويض السلطة في مركز الوزارات بسلطنة عُمان وهي قوة تفسيرية متوسطة.

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر درجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة في درجة تفويض السلطة، من وجهة نظر المبحوثين.

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى دلالة
الانحدار	1	25.884	25.884	*300.93	0.000
الخطأ	206	17.742	0.086		
الكلي	207	43.626			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$)

قيمة معامل التحديد R^2= 0.593

قيمة معامل الارتباط R= 0.770

وإزاء ما تقدم من نتائج في جدول رقم(8) فإننا نصل إلى نتيجة أنّه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لدرجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة في درجة تفويض السلطة لديهم في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، من وجهة نظر المبحوثين، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنّه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لدرجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة في درجة تفويض السلطة لديهم في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، من وجهة نظر المبحوثين.

الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لدرجة تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، من وجهة نظر المبحوثين.

تشير النتائج في الجدول رقم(9) إلى أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير درجة تفويض السلطة في أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، حيث وجدت أنّ قيمة(F=234.43) وبدلالة إحصائية(α=0.000)، وهي معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ويبيّن الجدول أدناه أنّ درجة تفويض السلطة تفسر ما مقداره(53.1%) من التباين في أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً.

جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر درجة تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، من وجهة نظر المبحوثين.

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى دلالة
الانحدار	1	21.33	21.333	*234.43	0.000
الخطأ	206	18.84	0.091		
الكلي	207	40.17			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$)

قيمة معامل التحديد R^2= 0.531

قيمة معامل الارتباط R= 0.729

وإزاء ما تقدم من نتائج في جدول رقم(9) فإنّنا نصل إلى نتيجة أنّه يوجد أثر هـــام ذو دلالة إحصائية لدرجة تفويض السلطة في أداء القيادات الإدارية في مركز الـــوزارات بســـلطنة عُمان، من وجهة نظر المبحوثين، مما يقتضـي رفض الفرضية الصـــفرية، والتي تنص على أنّه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لدرجة تفويض السلطة في أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، من وجهة نظر المبحوثين.

الفرضية الثالثة:

لا توجـــد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة في سلطنة عُمان، تُعزى لنوع الوزارة.

الجدول رقم (10)

تحليل التباين لدرجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة تبعاً لنوع الوزارة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	(5، 202)	4.94	0.988	*6.061	0.000
داخل المجموعات		33.01	0.163		
التباين الكلي		37.95			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يبيّـــن جـــدول رقم(10) نتائج تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لدرجـــة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة تعزى لنوع الوزارة، حيـــث وجـــدت فـــروق ذات دلالـــه إحصائية لنوع الوزارة في درجة فهم القيادات الإداريـــة لمبادئ وقواعد تفويض السلطة، فكانت قيمة ($F=6.061$) وبدلالة إحصائية ($\alpha=0.000$)، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$) مما يقتضي رفض الفرضـــية التـــي تـــنص على أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فهم القـــيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة تعزى لنوع الوزارة. ويعزّز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية، كما هي موضّحة في الجدول رقم(11).

الجدول رقم (11)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئة الوزارات في درجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة

الوزارة	المتوسط الحسابي	الأوقاف والشؤون الدينية	البلديات الإقليمية والبيئة وموارد المياه	التعليم العالي	التنمية الاجتماعية	الخدمة المدنية	الصحة
الأوقاف والشؤون الدينية	3.81	-	-	-	-	-	-
البلديات الإقليمية والبيئة وموارد المياه	3.61	-	-	-	*0.47	-	-
التعليم العالي	3.66	-	-	-	*0.42	-	-
التنمية الاجتماعية	4.08	-	-	-	-	-	-
الخدمة المدنية	3.60	-	-	-	*0.48	-	-
الصحة	3.64	-	-	-	*0.44	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وزارة(التنمية الاجتماعية) والوزارات (البلديات الإقليمية والبيئة وموارد المياه، التعليم العالي، والخدمة المدنية، والصحة) ولصالح وزارة(التنمية الاجتماعية). ويظهر الجدول الفروق الإحصائية في المتوسطات الحسابية لكل وزارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لوزارة التنمية الاجتماعية (4.08) بينما المتوسطات الحسابية في الوزارات الأخرى متقاربة من (3.60) إلى (3.81) درجة، وهي فروق إحصائية ضئيلة.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تفويض السلطة في سلطنة عُمان تعزى لنوع الوزارة.

الجدول رقم (12)

تحليل التباين لدرجة تفويض السلطة تبعاً لنوع الوزارة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	(5، 202)	4.57	0.91	* 8.27	0.000
داخل المجموعات		21.88	0.11		
التباين الكلي		26.45			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يبيّن جدول رقم(12) نتائج تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لدرجة تفويض السلطة تعزى لنوع الوزارة، حيث وجدت فروق ذات دلاله إحصائية لنوع الوزارة في درجة تفويض السلطة، فكانت قيمة ($F=8.27$) وبدلالة إحصائية ($\alpha=0.000$)، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$) مما يقتضي رفض الفرضية التي تنص على أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تفويض السلطة تعزى لنوع الوزارة. ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية، كما هي موضّحة في الجدول رقم(13).

الجدول رقم (13)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئة الوزارات في درجة تفويض السلطة.

الوزارة	المتوسط الحسابي	الأوقاف والشؤن الدينية	البلديات الإقليمية والبيئة وموارد المياه	التعليم العالي	التنمية الاجتماعية	الخدمة المدنية	الصحة
الأوقاف والشؤن الدينية	3.42	–	–	–	*0.33	–	–
البلديات الإقليمية والبيئة وموارد المياه	3.30	–	–	–	*0.45	–	–
التعليم العالي	3.32	–	–	–	*0.43	–	–
التنمية الاجتماعية	3.75	–	–	–	–	–	–
الخدمة المدنية	3.27	–	–	–	*0.48	–	–
الصحة	3.28	–	–	–	*0.47	–	–

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وزارة(التنمية الاجتماعية) والوزارات (الأوقاف والشؤون الدينية، والبلديات الإقليمية والبيئة وموارد المياه، والتعليم العالي، والخدمة المدنية، والصحة) ولصالح وزارة(التنمية الاجتماعية). ويظهر الجدول الفروق الإحصائية في المتوسطات الحسابية لكل وزارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لوزارة التنمية الاجتماعية (3.75) بينما المتوسطات الحسابية في الوزارات الأخرى متقاربة من (3.27) إلى (3.42) درجة، وهي فروق إحصائية ضئيلة.

الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تفويض السلطة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي) للقيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان(المبحوثين).

الجدول رقم (14)

تحليل التباين لدرجة تفويض السلطة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي) للمبحوثين.

المتغير الديموغرافي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات داخل المجموعات	(1، 206)	1.94 25.20	1.94 0.12	*16.17	0.000
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 204)	1.38 25.74	0.46 0.13	*3.53	0.014
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 203)	1.98 25.16	0.49 0.12	*4.1	0.004
الخبرة العملية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 204)	3.87 23.27	1.29 0.11	*11.72	0.000
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 205)	1.94 25.22	0.97 0.12	*8.1	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)

أولاً: الفروق بين درجة تفويض السلطة تبعاً لمتغير الجنس للمبحوثين.

يبيّن جدول رقم (14) نتائج تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لدرجة تفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس، حيث وجدت فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الجنس في درجة تفويض السلطة، وبلغت قيمة (F=16.17) ومستوى دلالة وقدره(α=0.000)، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \le 0.05$) مما يقتضي رفض الفرضية لهذا المتغير. ويبيّن الجدول رقم(15) أنّ الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي، حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.41)، ومتوسط إجابة الإناث(3.18).

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن درجة تفويض السلطة تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	فئات المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	155	3.41	0.35
	أنثى	53	3.18	0.36

ثانياً: الفروق بين درجة تفويض السلطة تبعاً لمتغير العمر للمبحوثين.

أشـــارت النـــتائج في يعرضها الجدول رقم(14) لدرجة تفويض السلطة تبعاً لمتغـــير العمر أنّ هنالك فروقاً ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في درجة تفويض السلطة، حيث كانت قيمة($F=3.53$) ومستوى الدلالة وقدره($\alpha=0.014$)، وهذه النتيجة معـــنوية عـــند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) مما يقتضي رفض الفرضية لهذا المتغير. ويعـــزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية، كما هي موضّحة في الجدول رقم (16).

الجدول رقم (16)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات عمر المبحوثين في درجة تفويض السلطة

فئات العمر	المتوسط الحسابي	25 سنة فأقل	26–35 سنة	36–45 سنة	46 سنة فأكثر
25 سنة فأقل	3.25	–	–	–	*0.39
26–35 سنة	3.33	–	–	–	*0.31
36–45 سنة	3.35	–	–	–	–
46 سنة فأكثر	3.64	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشـــير الجـــدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة العمرية (46 ســـنة فأكثر) والفئة (25 سنة فأقل) ولصالح الفئة العمرية (46 سنة فأكثر). ووجود فـــروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة العمرية (46 سنة فأكثر) والفئة (26–35 سنة) ولصـــالح الفـــئة العمـــرية (46 سنة فأكثر). ويتّضح من الجدول رقم (16) الفروق الإحصـــائية فـــي المتوسطات الحسابية للفئات العمرية، حيث أنّ المتوسط الحسابي

للفـــئة العمـــرية(46 ســـنة فأكثر) بلغ (3.64) درجة، بينما الفئات العمرية الأخرى تتراوح متوسطاتها بين (3.25) درجة و(3.35) درجة.

ثالثاً: الفروق بين درجة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين.

أشـــارت النـــتائج فـــي الجدول رقم (14) لدرجة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهـــل العلمـــي، أنّ هـــنالك فروقاً ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في درجـــة تفويض السلطة، حيث وجدت أنّ قيمة(F=4.1) وبمستوى دلالة (α=0.004)، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \le 0.05$) مما يقتضي رفض الفرضية لهذا المتغـــير. ويعـــزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية، كما هي موضّحة في الجدول رقم(17).

الجدول رقم (17)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المؤهل العلمي للمبحوثين في درجة تفويض السلطة

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دون الثانوية العامة	الثانوية العامة	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
دون الثانوية العامة	3.11	–	–	–	–	*0.39
الثانوية العامة	3.30	–	–	–	–	–
دبلوم متوسط	3.30	–	–	–	–	–
بكالوريوس	3.38	–	–	–	–	–
دراسات عليا	3.50	–	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)

حيـــث وجـــدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل العلمي(دراسات علـــيا) والمؤهل (دون الثانوية العامة) ولصالح ذوي المؤهل العلمي(دراسات عليا). ويؤكّـــد الجـــدول رقم (17) الفروق الإحصائية في المتوسطات الحسابية في فئات المؤهـــل العلمي، حيث أنّ المتوسط الحسابي لفئة(دراسات عليا) بلغ (3.50) درجة، بيـــنما فئات المؤهل العلمي الأخرى تتراوح متوسطاتها بين (3.11) درجة و(3.38) درجة.

رابعاً: الفروق بين درجة تفويض السلطة تبعاً لمتغير الخبرة العملية للمبحوثين.

أشـــارت النـــتائج فـــي الجدول رقم (14) لدرجة تفويض السلطة تبعاً لمتغير الخبرة العملية، أنّ هنالك فروقاً ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في درجة تفويض

السلطة، حيث وجدت أنّ قيمة(F=11.72) ومستوى دلالة وقدره(α=0.000)، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α ≤ 0.05) مما يقتضي رفض الفرضية لهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية، كما هي موضّحة في الجدول رقم(18).

الجدول رقم (18)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الخبرة للمبحوثين في درجة تفويض السلطة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	6-11 سنة	12-17 سنة	18 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.04	-	-	*0.35	*0.49
6-11 سنة	3.28	-	-	-	*0.25
12-17 سنة	3.39	-	-	-	-
18 سنة فأكثر	3.53	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05)

يشير الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الخبرة (18سنة فأكثر) والفئة(5 سنوات فأقل) ولصالح فئة الخبرة(18 سنة فأكثر). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الخبرة(18 سنة فأكثر) والفئة (6-11 سنة) ولصالح فئة الخبرة(18 سنة فأكثر). كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الخبرة(12-17 سنة) والفئة (5 سنوات فأقل) ولصالح فئة الخبرة(12-17 سنة). ويتّضح من الجدول رقم (18) الفروق الإحصائية في المتوسطات الحسابية لفئات الخبرة العملية للمبحوثين، حيث أنّ المتوسط الحسابي لفئة الخبرة(18 سنة فأكثر) بلغ (3.53) درجة، كما بلغ المتوسط الحسابي لفئة الخبرة (12-17 سنة)(3.39) درجة، بينما تراوحت متوسطات الفئتين الأخريين بين (3.04)درجة و(3.28) درجة.

خامساً: الفروق بين درجة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي للمبحوثين.

أشارت النتائج في الجدول رقم (14) لدرجة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، أنّ هنالك فروقاً ذات دلاله إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي في درجة تفويض السلطة، حيث وجدت أنّ قيمة (F=8.1) ومستوى دلالة وقدره(0.000 =α)، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α ≤ 0.05) مما يقتضي رفض

الفرضـــية لهـــذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية، كما هي موضّحة في الجدول رقم (19).

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المسمى الوظيفي للمبحوثين في درجة تفويض السلطة

فئات المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم
مدير عام	3.55	-	-	-
مدير دائرة	3.34	*0.21	-	-
رئيس قسم	3.30	*0.25	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة المسمى الوظيفي (مدير عام) والفـــئة (مدير دائرة) لصالح فئة المسمى الوظيفي(مدير عام)، وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة المسمى الوظيفي(مدير عام)والفئة (رئيس قسم) لصالح فـــئة المســـمى الوظيفي(مدير عام). ويؤكّد الجدول السابق التدرج الطبيعي للفروق الإحصـــائية فـــي المتوسطات الحسابية لفئات المسمى الوظيفي، حيث أنّ المتوسط الحســـابي لفـــئة المســـمى الوظيفي (مدير عام) بلغ (3.55) درجة، بينما تراوحت متوسطات الفئتين الأخريين بين (3.30) درجة و(3.34) درجة.

الفرضية السادسة:

لا توجـــد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء رؤساء الأقسام، تُعزى للمتغـــيرات الديموغرافـــية(الجـــنس، والعمـــر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي) من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

الجدول رقم (20)

تحليل التباين لمستوى أداء رؤساء الأقسام تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي) للموظفين الإداريين.

المتغير الديمغرافي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات داخل المجموعات	(1، 126)	4.49 42.27	4.49 0.34	*13.20	0.000
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 124)	14.94 31.82	4.98 0.26	*19.15	0.000
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 123)	4.083 42.67	1.02 0.35	*2.91	0.023
الخبرة العملية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 124)	5.07 41.68	1.69 0.34	*5.0	0.003

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروق بين مستوى أداء رؤساء الأقسام تبعاً لمتغير الجنس للموظفين الإداريين.

يبيّن جدول رقم (20) نتائج تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لمستوى أداء رؤساء الأقسام تُعزى لمتغير الجنس، حيث وجدت فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الجنس في مستوى أداء رؤساء الأقسام ، فكانت قيمة (F=13.20) ومستوى دلالة وقدره (α=0.000)، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) مما يقتضي رفض الفرضية لهذا المتغير. ويبيّن الجدول رقم(21) أنّ الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي، حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(4.40)، ومتوسط إجابة الإناث(4.01).

الجدول رقم (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين الإداريين على مستوى أداء رؤساء الأقسام تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	فئات المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	85	4.40	0.56
	أنثى	43	4.01	0.61

ثانـــياً: الفـــروق بيـــن مســـتوى أداء رؤساء الأقسام تبعاً لمتغير العمر للموظفين الإداريين.

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (20) لمستوى أداء رؤساء الأقسام تـــبعاً لمتغـــير العمر، أنّ هنالك فروقاً ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في مستوى أداء رؤســـاء الأقســـام، حيـــث وجـــدت أنّ قيمة(F=19.15) ومستوى دلالة وقدره (α=0.000)، وهـــذه النتـــيجة معـــنوية عند مستوى دلالة($\alpha \le 0.05$) مما يقتضي رفـــض الفرضية لهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية، كما هي موضّحة في الجدول رقم(22).

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات عمر الموظفين الإداريين في مستوى أداء رؤساء الأقسام

فئات العمر	المتوسط الحسابي	25 سنة فأقل	26-35 سنة	36-45 سنة	46 سنة فأكثر
25 سنة فأقل	3.50	-	*0.83	*1.07	*1.18
26-35 سنة	4.33	-	-	-	-
36-45 سنة	4.57	-	-	-	-
46 سنة فأكثر	4.68	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)

يشير الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة العمرية(46 سنة فأكـــثر) والفـــئة (25 سنة فأقل) لصالح الفئة العمرية(46 سنة فأكثر). كما وجدت فـــروق ذات دلالـــة إحصائية بين الفئة العمرية(36-45 سنة) والفئة(25 سنة فأقل) لصـــالح الفئة العمرية(36-45 سنة). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة العمـــرية(26-35 سنة) والفئة(25 سنة فأقل) ولصالح الفئة العمرية(26-35 سنة). ويتّضـــح من الجدول رقم (22) الفروق الإحصائية في المتوسطات الحسابية للفئات العمـــرية للموظفيـــن الإداريين، حيث أنَّ المتوسط الحسابي للفئة العمرية(25 سنة فـــأقل) بلـــغ (3.50) درجـــة، بينما تراوحت متوسطات الفئات الأخرى بين (4.33) درجة و(4.68) درجة.

ثالثاً: الفروق بين مستوى أداء رؤساء الأقسام تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للموظفين الإداريين.

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (20) لمستوى أداء رؤساء الأقسام تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، أنّ هنالك فروقاً ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في مستوى أداء رؤساء الأقسام، حيث كانت قيمة($F=2.91$) ومستوى دلالة وقدره($\alpha=0.023$)، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) مما يقتضي رفض الفرضية لهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية، كما هي موضّحة في الجدول رقم(23).

الجدول رقم (23)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المؤهل العلمي للموظفين الإداريين في مستوى أداء رؤساء الأقسام

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دون الثانوية العامة	الثانوية العامة	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
دون الثانوية العامة	3.86	–	–	–	–	*0.75
الثانوية العامة	4.22	–	–	–	–	–
دبلوم متوسط	4.32	–	–	–	–	–
بكالوريوس	4.35	–	–	–	–	–
دراسات عليا	4.61	–	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) والمؤهل (دون الثانوية العامة) لصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا). ويؤكّد الجدول رقم (23) الفروق الإحصائية في المتوسطات الحسابية في فئات المؤهل العلمي، حيث أنّ المتوسط الحسابي لفئة(دراسات عليا) بلغ (4.61) درجة، بينما فئات المؤهل العلمي الأخرى تتراوح متوسطاتها بين (3.86) درجة و(4.35) درجة.

رابعـــاً: الفـــروق بيـــن مســـتوى أداء رؤساء الأقسام تبعاً لمتغير الخبرة العملية للموظفين الإداريين.

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (20) لمستوى أداء رؤساء الأقسام تـــبعاً لمتغير الخبرة العملية، أنّ هنالك فروقاً ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في مســـتوى أداء رؤســـاء الأقسام، حيث كانت قيمة (F= 5.0) ومستوى دلالة وقدره (α=0.003)، وهـــذه النتـــيجة معنوية عند مستوى دلالة(α ≤ 0.05) مما يقتضي رفض الفرضية لهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية، كما هي موضّحة في الجدول رقم (24).

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الخبرة للموظفين الإداريين في مستوى أداء رؤساء الأقسام

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	6-11 سنة	12-17 سنة	18 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	4.06	-	-	-	*0.56
6-11 سنة	4.19	-	-	-	-
12-17 سنة	4.45	-	-	-	-
18 سنة فأكثر	4.62	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05)

حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الخبرة(18 سنة فأكثر) والفئة (5 سنوات فأقل) لصالح فئة الخبرة(18 سنة فأكثر). ويتّضح من الجدول رقم (24) الفـــروق الإحصـــائية فـــي المتوســـطات الحسابية لفئات الخبرة العملية للموظفين الإداريين، حيث أنّ المتوسط الحسابي لفئة الخبرة(18سنة فأكثر) بلغ (4.62) درجة، بينما فئات الخبرة الأخرى تتراوح متوسطاتها بين (4.06) درجة و(4.45) درجة.

الفصل الخامس

الخاتمة والمناقشة والتوصيات

5. 1 الخاتمة:

هدفــت هــذه الدراسة إلى التعرّف على أثر درجة تفويض السلطة في مركز الــوزارات بســلطنة عُمان على أداء القيادات الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بــناء وتطويــر إســتبانة لغرض جمع البيانات بتوزيعها على أفراد عينتي الدراسة والــبالغ عددهم(336) عضواً، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحلــيل البــيانات، واســتخدمت الأســاليب الإحصائية الوصفية، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل اختبار شيفة (Scheffe).

وخلصــت الدراســة إلـــى أنَّ فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض الســلطة، وتفويــض السلطة، ومستوى أداء القيادات الإدارية، كان بدرجة مرتفعة، وأنَّ المعوقــات التي تواجه القيادات الإدارية فيما يتعلق بتفويض السلطة في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، تُعدُّ قليلة نسبياً.

كمــا خلصــت الدراســة إلــى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لدرجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة في درجة تفويض السلطة لديهم في مركــز الوزارات بسلطنة عُمان، ووجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لدرجة تفويض الســلطة فــي أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، من وجهة نظــر المبحوثيــن، وأنَّ هــناك فــروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة فهم القيادات الإداريــة لمــبادئ وقواعــد تفويض السلطة، تُعزى لنوع الوزارة، وكانت الفروق لصــالح وزارة (التنمــية الاجتماعية). وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجــة تفويــض السلطة، تُعزى لنوع الوزارة، وكانت الفروق أيضاً لصالح وزارة (التنمية الاجتماعية).

كمــا توجــد فــروق ذات دلالة إحصائية في درجة تفويض السلطة، تُعزى للمتغــيرات الديموغرافــية (الجــنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمســمى الوظيفــي) للقــيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء رؤساء الأقسام، تُعزى للمتغيرات

الديموغرافية(الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي) من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

5. 2 مناقشة النتائج:

سوف يتم مناقشة نتائج الدراسة الحالية في ضوء نتائج الدراسات السابقة وذلك على النحو التالي:

أشارت النتائج إلى أنّ فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة كان بدرجة مرتفعة. وكانت أكثر الفقرات أهمية هي (توفير التسهيلات المناسبة للمفوّض إليهم في إنجاز مهامهم، وتقدير مهارات وقدرات الأفراد المراد تفويض السلطة إليهم، ودرجة كفاية السلطة الممنوحة لإنجاز العمل الذي يقوم به المفوّض إليه، والقيام برقابة المفوّض إليهم في المهام المفوّضة لهم دورياً). ويمكن أن تفسر هذه النتيجة بسبب وجود مجموعة من المتغيرات والمعطيات التي أثّرت في الجهاز الإداري في سلطنة عُمان، ومن هذه المعطيات ما يقوم به معهد الإدارة العامة في سلطنة عُمان من عقد الدورات التدريبية، واللقاءات، والندوات، ودوره في التنمية الإدارية، من بين تلك الندوات ندوة القيادات العليا المنعقدة خلال الفترة من (10-11) أكتوبر (2004)م بعنوان " دور الاتجاهات الإدارية الحديثة في إعداد وتأهيل القيادات في القرن الحادي والعشرين"، إضافة إلى الخطط التدريبية المعتمدة في الوزارات، حيث تسعى لجان التدريب في كل وزارة إلى وضع آليات وخطط متكاملة باحتياجات التدريب الحالية والمستقبلية، لتأهيل القادة الإداريين والاستثمار الأفضل لخبراتهم وكفاءاتهم ورفع مستواهم العلمي والعملي، وقد خضع الكثير من القادة الإداريين لعدة دورات تدريبية منها ما يتعلق بتفويض السلطة.

وجاءت نتيجة هذه الدراسة متفقة مع ما جاءت به دراسة(ناجي،2005) التي أشارت نتائجها إلى أنّ درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية، واتفقت مع دراسة(البوسعيدي،2001) التي أشارت نتائجها إلى أنّ المديرين يلتزمون بأسس التفويض ويمارسونه بشكل كبير، كما اتفقت مع دراسة (برقاوي، 1997) التي توصّلت إلى أنّ المديرين يتمتعون بدرجة متوسطة من الإدراك لمفهوم تفويض

السلطة. في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة(حمودة، 1979) التي أشارت نتائجها إلى وجود تفويض السلطات نفسها لأكثر من مستوى إداري وعدم وضوح مفهوم التفويض والخلط بينه وبين مفهوم الاختصاص، كما اختلفت مع دراسة هانت (Hunt,1999) التي توصّلت إلى أنّ التفويض غير مفهوم من قبل الكل، وتوجد أهمية كبيرة لنمط القيادة في هذا الشأن.

ودلّت النتائج أنّ درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية، في مركز الوزارات بسلطنة عُمان كانت مرتفعة، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي (شعور المرؤوسين بأنّهم موضع ثقة، وأنّ العاملين ينفذون العمل في حال غياب الرئيس، وعدم تراكم الملفات والمعاملات التي تنتظر التوقيع، وتوافر المعلومات الخاصة بعمل المرؤوسين المفوّض إليهم السلطات، وترك تفاصيل العمل للمرؤوسين المفوّض إليهم السلطات، وإنّ القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا على درجة من الأهمية). ويمكن تفسير ذلك بأنّ جميع الوزارات الخدمية في سلطنة عُمان لها فروع منتشرة في محافظات ومناطق السلطنة، وهذا النوع من التنظيمات الإدارية المتسع جغرافياً لابد له من التوجه نحو اللامركزية، مما استدعى أنّ يكون هناك توجهاً حكومياً بشكل عام، وفي الوزارات بشكل خاص نحو المزيد من تطبيق اللامركزية الإدارية، وبالتالي لابد من وجود ممارسة لتفويض السلطة لكي تتحقق سرعة إنجاز الأعمال في تلك الفروع.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة(ناجي، 2005) التي أشارت نتائجها إلى أنّ درجة ممارسة الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية، واتفقت مع دراسة(البوسعيدي، 2001) التي أشارت نتائجها إلى أنّ المديرين يمارسون التفويض بشكل كبير، كما اتفقت مع دراسة (درة وآخرون، 1991) التي توصّلت إلى أنّ درجة ممارسة عملية التفويض من وجهة نظر الموظفين تتم بدرجة كبيرة. في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (عبد الجبار، 1987)التي أظهرت نتائجها أنّ المديرين لا يميلون في الغالب إلى تفويض سلطاتهم على الرغم من وجود كفاءة لدى مرؤوسيهم وقدرة على تحمل مسؤوليات أكبر من مسؤولياتهم الحالية.

كمـــا دلّـــت النـــتائج أنّ مستوى أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بســـلطنة عُمان، كان بدرجة مرتفعة، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي في (المواظبة على الدوام، والتقيد في قواعد وإجراءات العمل، والجهد المبذول في العمل، والرغبة فـــي التعاون مع الآخرين). ويمكن تبرير ارتفاع مستوى أداء القيادات الإدارية، بأنّ ذلك ناتج عن ارتفاع تفويض السلطة الذي بدورة يوفر الوقت اللازم للقائد الإداري، ويحقـــق ســـرعة إصـــدار القرارات، والقضاء على بطء الإجراءات، والتخلص من المهـــام الـــثانوية بتفويضـــها إلى المرؤوسين، مما يؤثر على إنجاز العمل وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي. هذا بالإضافة إلى أنّ هذه الدراسة أجريت على فئة القيادات الإداريـــة، وهـــم من المؤهلين علمياً وعملياً ويحملون مؤهلات عليا، وتمت ترقيهم للمناصـــب العليا على أساس الكفاءة وبالتالي يتوقع منهم ذلك. مع احتمال أنّ يكون هـــذا المؤشر ليس واقعياً، وإنّما يعبّر عن اتجاهات المرؤوسين نحو أداء رؤسائهم، حيـــث تدخـــل فـــي ذلك بعض الاعتبارات الإنسانية، كاحترام المرؤوس للرئيس أو الخـــوف مـــن الرؤســـاء لما يملكونه من سلطة، ورغم أنّ توجهات الاستبانة تشير صـــراحة إلى كون محتوياتها سرية ولغرض البحث العلمي فقط، إلا أنّ وجود مُعد الدراسة في الوحدة الإدارية يكون معلوماً لدى الجميع، وبالتالي يشكّل ذلك بعضاً من الشـــك لدى المرؤوسين، بأنّ ما يدلون به سيكون عرضة لعلم رؤسائهم، وهذا يشكّل حاجـــزاً بيـــن الواقـــع الـــذي يعايشـــونه إدارياً وبيّن الإدلاء بآرائهم الحقيقية خشية رؤســـائهم، وانعكـــاس ذلك على مسارهم الوظيفي، وهذا ما أدّى إلى ارتفاع متوسط الفقرات السابقة.

وأشـــارت النـــتائج إلى أنّه لا توجد معوقات لتفويض السلطة تواجه القيادات الإداريـــة فـــي مركز الوزارات بسلطنة عُمان. وكانت أكثر الفقرات أهمية هي في (تدنـــي مهـــارات المرؤوسين لا يشجّع على تفويض السلطة إليهم، وعدم الرغبة في الـــتفويض، والاستئثار بالسلطة وعدم تفويضها إلا في أضيق الحدود، وتُعدّ التعليمات والأنظمة في الوزارات عائقاً في تفويض السلطة). ولعل السبب في هذه النتيجة يعود إلـــى أنّه وإنّ كانت أعمال الإدارة العامة في سلطنة عُمان حديثة الإنشاء، وذلك عادةً مـــا يتطلـــب نهج (المركزية)، إلا أنّه وفي ظل توافر الوعي الإدراكي لدى القيادات

الإداريـــة بأهمـــية اللامركـــزية عبر تفويض السلطة، وكونها من سبل تسيير عمل المـــرافق العامة، إضافة إلى ما يتلقاه القادة الإداريين من دورات تدريبية عن النهج الحديث للإدارة، كل ذلك جعل هذه النتيجة متوافقة مع واقع الحال.

وقـــد يكون هذا المؤشر المتواضع انعكاساً لما يعتقده بعض المبحوثين من أنّ مجرد إبداء الرأي الحقيقي لممارساتهم الإدارية، حتى في حالة وجود تفويض للسلطة فهـــو في أضيق الحدود، ولكن يشعرون أنّ المجاهرة بذلك، لا تتوافق مع التوجهات المطالبة بضرورة التفويض.

واتّفقت هذه النتيجة مع دراسة (البوسعيدي،2001) التي توصّلت إلى أنّ معظم مســاعدي مديـــري المدارس والمعلمين الأوائل يصفون صعوبات التفويض الفعلي لســلطة مديـــر المدرسة، بأنّها موجودة بشكل متوسط، واتفقت مع دراسة (برقاوي، 1997) التي أظهرت نتائجها أنّ اتجاهات المديرين نحو مرؤوسيهم تُعدّ معوقاً لعملية الـــتفويض، كمـــا اتفقـــت مع دراسة (صقر، 1994) التي أشارت إلى أنّ المعوقات المـــتعلقة بشخصية المدير، وخشيته على أمنه ومكانته، تُعدّ المعوق الرئيس لممارسة المديريـــن لعملـــية الـــتفويض، وتأتـــي المعوقات المتعلقة باتجاهات المديرين نحو مرؤوســـيهم بالمرتـــبة الثانية. في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراســـة مـــورو (Morrow,1995) التـــي أكّـــدت نـــتائجها دعم المديرين للتفويض وممارسته على الرغم من شعورهم بأنّ ذلك يؤدي إلى تهديد أمنهم.

كما دلّت النتائج أنّ درجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة تُفسّر ما مقداره(59.3%) من التباين في درجة تفويض السلطة في مركز الوزارات بسلطنة عُمان. ويمكن تفسير ذلك منطقياً، بأنّ الفهم هو الأساس في نجاح الأعمال وما عداه يُعدّ تخبطاً، وهذا يعني أنّ فهم القائد الإداري لمبادئ وقواعد تفويض السلطة يُمكّنهُ من ممارسة التفويض، ومن خلال هذه النتيجة نستطيع الحكم، بأنّ ارتفاع مستوى تفويض السلطة لدى المبحوثين لم يأت من فراغ، وإنّما كان مبنياً على أساس فهمهم التام لمبادئ وقواعد تفويض السلطة الإدارية.

وتؤكد النتائج أنّ درجة تفويض السلطة تُفسّر ما مقداره (53.1%) من التباين فـــي أداء القـــيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان. ويمكن تفسير هذه النتـــيجة، بـــأنّ تفويض السلطة يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. واتفقت نتائج هذه الدراســـة مع ما جاءت به دراسة بوينز وفان لينت (Bouwens & Van Lent,2000) التـــي أشارت إلى أنّ الجهود ستكون أفضل إذا تم تفويض بعض السلطات للمديرين فـــي المستوى الأدنى، واتفقت مع دراسة فيلدر(Fielder,1993) التي أشارت إلى أنّ شـــعور المرؤوســـين بالـــتفويض له تأثـــير كبير في إنتاجهم، كما اتفقت مع دراسة (الـــبادي،1991) التـــي أشارت إلى وجود فوائد للتفويض، منها سرعة التنفيذ ودقة الأداء للخدمات الشرطية والمهام الأمنية وأنّ التفويض ضرورة لا غنى عنها لضمان حســـن ســـير أعمـــال المنظمة الإدارية بانتظام. في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما جـــاءت به دراسة ميننج (Manning,1993) التي أظهرت أنّه لا توجد فروق في أداء وحدات العمل تعزى للأسلوب المستعمل.

ودلّت النتائج أنّ هنالك فروقاً في درجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويـــض الســـلطة، تُعـــزى لـــنوع الـــوزارة، وكانـــت الفـــروق لصـــالح وزارة (التنمية الاجتماعية). ويمكن تبرير ارتفاع درجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة في هذه الوزارة، هو بسبب انقسام وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل والتدريـــب المهني إلى وزارة التنمية الاجتماعية لتختص بالشؤون الاجتماعية، وإلى وزارة القـــوى العاملـــة لتختص بالعمل والتدريب المهني. وذلك بناء على المرسوم الســـلطاني رقـــم(2001/108) الصادر بتاريخ 6 من نوفمبر 2001م(وزارة الشؤون القانونية،2002). وكنتيجة لهذا الانقسام، فقد تم الإبقاء على القادة الإداريين أصحاب الخبرات العملية في مجال العمل الاجتماعي التنموي في الوزارة الأصل، وهم أولئك القـــادة الإداريـــين الذيـــن عايشوا معترك العمل الاجتماعي، منذ تأسيس الوزارة في بدايات عهد النهضة المباركة لسلطنة عُمان. إذ أنّ الأقدمية أعطتهم الخبرة والكفاءة، والكفـــاءة ولّدت لديهم الثقة بالنفس التي تُعدّ أحد عوامل الدافعية المؤدّية إلى تفويض الســـلطة، فكان مجالهم واحد وهو عمل اجتماعي تنموي بحت يتلاءم مع التخصص والاختصـــاص. الأمـــر الذي أدّى إلى تبلور الفكرة المتعارف عليها والمعتمدة لدى

القيادات الإدارية في هذه الوزارة، والتي مفادها بأنّ دور القائد الإداري يتعين في التنمية والتطوير لغرض الارتقاء بالأداء الوظيفي الحالي والمستقبلي في كافة مستوياته عن طريق الأخذ بأسلوب اللامركزية الإدارية عبر تفويض السلطة، كل ذلك أدّى إلى ارتفاع درجة فهم القيادات الإدارية في وزارة التنمية الاجتماعية لمبادئ وقواعد التفويض.

وأشارت النتائج إلى أنّ هنالك فروقاً في درجة تفويض السلطة الإدارية، تُعزى لنوع الوزارة وكانت الفروق لصالح وزارة(التنمية الاجتماعية). ولعل السبب في ذلك يعود إلى اختصاص وزارة التنمية الاجتماعية المتمثل في تقديم الخدمات الاجتماعية لأفراد المجتمع، حيث تتميز تلك الخدمات، بأنّها مباشرة وتتطلب السرعة في العمل لتوفير الخدمات اللازمة للمواطنين في الوقت المناسب، مما يتطلب ضرورة الميل نحو تفويض السلطة.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة تيلر(Taylor,1995) التي توصلت إلى أنّ للعوامل التنظيمية السائدة في المنظمة الإدارية أثر في إعاقة جهود التفويض فيها. في حين لم تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج أي دراسة سابقة، مما يؤكد أهمية المناخ العام السائد في كل الوزارة وأثره في درجة تفويض السلطة.

كما دلّت النتائج أنّ هنالك فروقاً في درجة تفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس، وأنّ الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور، رغم تقارب المتوسط الحسابي للذكور، حيث بلغ (3.41)، من متوسط إجابة الإناث البالغ(3.18). وأنّ هنالك فروقاً في درجة تفويض السلطة تعزى لمتغير العمر، وكانت الفروق لصالح الفئة العمرية (46 سنة فأكثر). وأنّ هنالك فروقاً في درجة تفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح المؤهل العلمي(دراسات عليا). كما وجدت فروق في درجة تفويض السلطة تعزى لمتغير الخبرة العملية، وكانت الفروق لصالح فئتي الخبرة(18 سنة فأكثر) و(12-17 سنة). ووجدت فروق في درجة تفويض السلطة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح فئة المسمى الوظيفي(مدير عام). ويمكن تفسير هذه النتائج بأنّه من الطبيعي أنّ يتأثر تفويض السلطة بنوع الفرد، وذلك لأن التفويض يكون في السلطة دون المسؤولية،

وهــذا يحتاج إلى جرأة أكبر وهي غالباً تقل عند النساء، إضافة إلى أنّه من مبادئ الــتفويض مراقــبة ومساءلة المفوّض للمفوّض إليه في الأعمال المفوّض فيها، مما يتطلــب جهــداً بدنياً وذهنياً، وهذا ما يتوفر عند الذكور ويقل عند الإناث. كما أنّ الــتفويض يتأثر بالعمر، فكلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً، ويكون أكثر ثقــة بنفســه وبالمرؤوسين، والتدرج الطبيعي للمتوسطات الحسابية في تحليل نتائج اختــبار شــفية يؤكّد ذلك. وما يتعلق بأثر المؤهل العلمي في التفويض، فإنّ الفرد الحاصــل علــى المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعياً ومهارة بجوانب الــتفويض، ويظهــر ذلــك في التخفيف من المهام الثانوية وتفويضها للمرؤوسين والاهــتمام بأساســيات الأمور، فكلما كان المؤهل عالياً كان فهم الفرد للعمل عالياً، وبالتالــي يكون تفويضه مرتفعاً. أما بما يتعلق بالخبرة العملية، فتفويض السلطة هو أحد المهارات الإدارية ويزداد كلما زادت خبرة الفرد العملية. كما يمكن تفسير أثر المســمى الوظيفــي في تفويض السلطة، وذلك نظرا لما يتلقاه القادة الإداريون من دورات تدريبــية مكــثفة تخــتص بتفويض السلطة، بالإضافة إلى أنّ زيادة المهام المســندة إلــى القادة الإداريين تجعلهم يتخلصون من المهام الثانوية ليتفرغوا للمهام الأساســية داخــل التنظيم بطريقة أكثر ملائمة لظروف الموقف، ويؤكّد ذلك تدرج متوسطاتها الحسابية.

واتفقــت هــذه النــتائج مع ما جاءت به دراسة (العضايلة،1998) في أغلب النــتائج، واختلفــت معها في نتيجة واحدة فقط وهي ما يختص بــ(المؤهل العلمي)، حيــث أشارت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات العمر والمنصب الوظيفــي، والخــبرة العملية في مستوى تفويض السلطة، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في التفويض. كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (صقر، 1994) التي أظهرت نتائجها أنّه لا توجد علاقة بين المهارة في ممارسة المديرين للتفويض وبين المتغيرات الديموغرافية المختلفة.

وأخــيراً دلّت النتائج أنّ هنالك فروقاً في مستوى أداء رؤساء الأقسام، تُعزى لمتغــير جــنس الموظفين الإداريين، وكانت الفروق بالنسبة للجنس لصالح الذكور، بدلــيل ارتفــاع متوســطهم الحسابي نسبياً، حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(4.40)،

ومتوسط إجابة الإناث(4.01). ووجِدت فروق في مستوى أداء رؤساء الأقسام، تُعزى لمتغير عمر الموظفين الإداريين، وكانت الفروق لصالح ثلاث فئة عمرية، وهي الفئة العمرية (46 سنة فأكثر)، والفئة العمرية (36-45 سنة) والفئة العمرية (26-35). كما وجِدت فروق في مستوى أداء رؤساء الأقسام، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي للموظفين الإداريين، وكانت الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا)، ووجِدت فروق في مستوى أداء رؤساء الأقسام، تُعزى لمتغير الخبرة العملية، وكانت الفروق لصالح فئة الخبرة (18 سنة فأكثر). ويمكن تفسير ذلك بأنّ تقييم الأداء يتأثر بنوع الفرد، فالذكور أكثر اطلاعاً على المعلومات الخاصة بأداء رؤساءهم، فجدول توزيع أفراد عينة الدراسة المكوّن من فئة القيادات الإدارية يشير إلى زيادة أعداد الذكور على عدد النساء، وهذا مؤشر على أن المرأة العمانية غير ممثلة تمثيلاً متوازياً مع الرجل في المراكز القيادية في مراكز الوزارات، مما يمكّن المرؤوسين(الذكور) من إعطاء التقديرات الدقيقة لأداء القيادات الإدارية بحكم أن أغلبهم ذكور ولقربهم منهم وسهولة اللقاء بهم، مما جعلهم أكثر إطلاعاً على مستوى الأداء الذي يقومون به، مما أدى إلى ارتفاع تقديراتهم لأداء رؤسائهم، بخلاف المرؤوسين من (الإناث) في مجتمعات الدول النامية وأجهزتها، فطبيعتهن الاستقلالية وعدم الإطلاع على أعمال الغير، مما جعلهن يعطين تقديرات تقريبية وليست حقيقية لأداء رؤسائهم. كما تأثّر تقييم أداء الرؤساء بعمر المقيّم، فكلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر تقديراً واحتراماً لما تم إنجازه من قبل رئيسهُ، وفيما يتعلق بأثر المؤهل العلمي في تقيم الأداء، فكلما كان المؤهل عالياً كان فهم الفرد عالياً وبالتالي يكون تقييمه لأداء رئيسهُ عالياً أيضاً، أما فيما يتعلق بالخبرة العملية فكلما زادت خبرة الفرد تمكّن من المقارنة بين الأداء السابق في الأعوام الماضية وبين الأداء الحالي، مما يجعلهُ يعطي التقدير الدقيق لأداء رئيسهُ استناداً على معرفتهِ وخبرته السابقة، بخلاف المعينين الجدد، فإنّ تقديرهم لأداء رؤساءهم يتأثّر بسبب تعلمهم أساسيات العمل، وعدم إطلاعهم ومعرفتهم بالأداء في السنوات الماضية.

5. 3 التوصيات:

بناء على النتائج السابقة، توصي الدراسة بالآتي:

1. الاستفادة من ارتفاع درجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة، وكذلك ارتفاع درجة تفويض السلطة وتوظيف ذلك بما يحقق زيادة أكبر من هذه الدرجة مستقبلاً، والاستمرار في تشجيع القيادات الإدارية على ممارسة التفويض، واطلاعهم على كل جديد في هذا المجال.
2. الاستمرار في تنمية مهارات القيادات الإدارية حول ممارسة تفويض السلطة، من خلال تخصيص البرامج التدريبية الهادفة إلى رفع كفاءة القيادات الإدارية، وعقد دورات تدريبية تتناسب مع مستوياتهم الوظيفية، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتحسين أدائهم.
3. المحافظة على الاستمرار في تطوير قدرات المرؤوسين وتشجيعهم على تقبل تفويض السلطة، من خلال عقد برامج تدريبية مناسبة، وتكريمهم بالحوافز المادية والمعنوية.
4. وضع آلية خاصة بتفويض السلطة في وزارات السلطنة، من خلال سن القوانين والأنظمة لتسهيل وتنظيم عملية تفويض السلطة الإدارية وبيان حدودها ومجالاتها، وتحديد عملية المسألة التي تنظّم العلاقة بين السلطة والمسؤولية، لتتمكن الإدارة العليا من متابعة الإدارتين الوسطى والدنيا في تطبيق مبدأ التفويض، وتقديم النتائج إليها عن ذلك.
5. يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة والأخذ بها على مستوى الإدارات الإقليمية الموزعة في محافظات ومناطق وولايات سلطنة عُمان.
6. إجراء العديد من الدراسات في هذا الجانب بشمولية أكبر، ودراسة تفويض السلطة في القطاعين العام والخاص.

المـــــراجع

أ. المراجع باللغة العربية:

أبو شيخة، نادر أحمد (1991).**إدارة الوقت**، عمّان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

أبـــو قحف، عبد السلام (2002).**دليل المدير في: تفويض السلطة**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.

الـــبادي، راشـــد بن سالم (1991).**التفويض وفاعليته في أداء العمل بشرطة عُمان السـلطانية: دراســة مقارنـــة**، بحــث غير منشور، كلية الدراسات العليا، جمهورية مصر العربية.

باكال، روبرت (1999). **تقييم الأداء**، ترجمة: موسى يونس، بيت الأفكار الدولية.

بـــدوي، أحمـــد زكي (1994). **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**، ط2، القاهرة: دار الكتاب المصري.

بربـــر، كـــامل (1996).**الإدارة عملـــية ونظـــام**، بيروت لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات، دار النشر والتوزيع.

برقاوي، أيمن "محمد خير" (1997). **التفويض في الإدارة الحكومية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين لمستوى الإدراك والمهارات والمعوقات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد.

البوسعيدي، حورية بنت سلطان (2001).**التفويض المتوقع والفعلي لسلطات مديري المـــدارس الـــثانوية بســـلطنة عُمـــان**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

تحفـــة، عـــبد الخـــالق عبد الرزاق (1989).**أثر تفويض سلطات رئيس الجمهورية للمحافظين على الإدارة في المحليات: دراسة تطبيقية على محافظة الغربية**، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة طنطا، مصر.

توفـــيق، عبد الرحمن (2000).**منهج المهارات الإدارية: تفويض السلطة**، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".

جـــواد، شوقي (2000). **إدارة الأعمال منظور كلي**، عمّان، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

حجـازي، محمـد حـافظ (2002). **المـنظمات العامة: البناء- العمليات- النمط الاداري**، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

حسـن، محمـد حربـي(1989).**علم المنظمة:الأصول والتطور والتكامل**، جامعة الموصل، دار الكتب للطباعة والنشر.

حمـودة، محمـد عفيفـي(1979). توزيع الاختصاصات ومشاكل التفويض، **المجلة العربية للإدارة**، القاهرة، ع (2)،31-40.

حنفي، عبد الغفار (1994).**أساسيات إدارة المنظمات**، الإسكندرية، منشورات جامعة الإسكندرية، قسم إدارة الأعمال، مصر.

الحوامـدة، نضال والفهداوي، فهمي (2002).أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفـي: دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، **مجلة مؤته للـبحوث والدراسـات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعة مؤتة، م (17)،ع (2)،165-200.

الدحلـة، فيصل عبد الرؤوف (2001).**تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج**، عمّان، دائرة المكتبة الوطنية للنشر.

درة، عبد الباري إبراهيم (2003). **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

درة، عبد الباري وياغي، محمد ومرعي، توفيق(1991).قياس اتجاهات كبار موظفي الدولـة فـي المملكة العربية السعودية نحو عمليتي التفويض والانضباط في الوحـدات التنظيمية المختلفة: دراسة ميدانية، **مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، م (7)، ع (1)،79-98.

دسـوقي، كمـال (2000).**سـيكولوجية الإدارة العامة وأخلاقيات الخدمة المدنية**، القاهرة، ط2.

الشامي، لبنان وربابعة، غازي والزعبي، خالد (2001).**أسس الإدارة الدولية، مدخل استراتيجي لوظائفها الإدارية**، أربد، المركز القومي للنشر.

الشنواني، صلاح (1993).**التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال**، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.

صـــقر، هـــدى (1994). محددات تفويض القرار لدي المديرين في قطاع البترول، **مجلة الإدارة**، م(26)، ع (4)،18-70.

عـــبد الجبار، جميل يوسف (1987).**تفويض السلطة الإدارية في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن: دراسة نظرية ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن.

عبدالله، عبدالغني بسيوني (1985).**القانون الإداري**، بيروت، الدار الجامعية، مطابع الأمل.

عـــبدالله، عبدالغنـــي بسيوني (1986).**التفويض في السلطة الإدارية**، بيروت، الدار الجامعية، مطابع الأمل.

عـــريفج، ســـامي ســـلطي (2001).**الإدارة الـــتربوية المعاصرة**، عمّان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

العضـــايلة، علـــي محمد (1998). تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، **المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد**، جامعة قطر، ع(9)، 199-228.

العطـــار، فـــؤاد (1974).**مـــبادئ علم الإدارة العامة**، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر.

العـــلاق، بشير (1999).**أسس الإدارة الحديثة**، عمّان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

غبوش، أحمد الطيب (1988).تفويض السلطة كأساس لتطوير الخدمة المدنية، **مجلة الإداري**، معهد الإدارة العامة، مسقط، ع(32)،91-109.

القريوتـــي، محمد قاسم (2000).**نظرية المنظمة والتنظيم**، عمّان، دار وائل للنشر، الأردن.

القريوتـــي، محمـــد قاسم (2003).اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومـــية فـــي دولة الكويت نحو تفويض السلطة، **مجلة الإدارة العامة**، م(43)، ع (2)، 259-304.

كلالــدة، حسين وحداد، شفيق وجودة، نظام (1998).**أساسـيات الإدارة**، عمّان، دار الحامد، الأردن.

اللــوزي، موسى (1999).**التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، عمّان، دار وائل للنشر، الأردن.

اللــوزي، موسى (2000).**التنمية الإدارية: المفاهيم، والأسس، والتطبيقات**، عمّان، دار وائل للنشر، الأردن.

ماهــر، أحمـد والهجرســي، جــلال والدعــيج، محمــد والعجمــي، راشــد (2002). **الإدارة:المــبادئ والمهــارات**، الإســكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

المجلس الأعلى للتخطيط (1989). **مشروع ديوان الخدمة المدنية**، قطر.

محمد، موفق حديد (2000).**الإدارة العامة: هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية**، عمّان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.

مصــطفى، إبراهــيم والــزيات، أحمــد وعــبد القــادر،حــامد والــنجار، محمد (1960).**المعجــم الوسيط**، ج1، اسطنبول، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، تركيا.

مصطفى، أحمد سيد (2000).**المدير في عالم متغير**، القاهرة، دار الفجر.

مكتــب نائب رئيس الوزراء للشؤون القانونية (1985). **الجريدة الرسمية: مرسوم سلطاني رقم 1984/52**، سلطنة عُمان، ع (290)، م(13).

مكتــب نائب رئيس الوزراء للشؤون القانونية(1981). **الجــريدة الرسمية: مرسوم سلطاني رقم 1980/8**، سلطنة عُمان، ع (189)، م(9).

ناجي، بسام حسن (2005).**درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لهــا وعلاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن**، أطــروحة دكــتوراه غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، الأردن.

هلال، محمد عبد الغني(2001). **مهارات التفويض الفعّال**، مركز تطوير الأداء.

وزارة الخدمـــة المدنـــية (2005). **إحصاء موظفي الخدمة المدنية عن الموقف في 2005/6/30**م، دائرة الإحصاء والتخطيط الوظيفي، سلطنة عُمان، ع(25).

وزارة الشـــؤون القانونـــية(2002). **الجريدة الرسمية: مرسوم سلطاني رقم 108/ 2001**، سلطنة عُمان، ع (707)، م(30).

وزارة الشـــؤون القانونـــية(2005). **الجريدة الرسمية: مرسوم سلطاني رقم 120/ 2004**، سلطنة عُمان، ع (782)، م(33).

وزارة شـــؤون الديوان السلطاني (1976). **الجريدة الرسمية: مرسوم سلطاني رقم 1975/26**، سلطنة عُمان، ع(83)، م(4).

وزارة شـــؤون الديوان السلطاني (1976). **الجريدة الرسمية: مرسوم سلطاني رقم 1975/27**، سلطنة عُمان، ع (83)، م (4).

وزارة شـــؤون الديوان السلطاني(1974). **الجريدة الرسمية: مرسوم سلطاني رقم 1973/3**، سلطنة عُمان، ع(25)، م(2).

ب. المراجع باللغة الإنجليزية:

Al_ Badayne, Diab, M (1996). Attributional Analysis of the discrepancy Between Raters in Job Performance Ratings, **Journal of Economic &Administrative Sciences,** No.12, PP:109-125.

Atherton, Tony (1999). **How to be Better at Delegation and Coaching,** Publisher: London; Dover N.H.: Kogan page.

Bouwens, Jan & Van lent, Laurence (2000).Performance Measure Diversity and The Delegation of Authority in Organization, **Journal of Political Economy**, V. 210, PP:30-55.

Burkard, Eberlein & Edgar, Grande (2005). Beyond Delegation: Transnational Regulatory Regimes and the eu regulatory state, **Journal of European Public Policy**, Routledge, part of the Taylor & Francis Group, V.12, No. 24, PP: 89-112.

Fielder, Anne Marie (1993). **The Effect of Vision Congruence on Employee Empowerment, Commitment, Satisfaction, and Performance**, Dissertation Abstract, PHD, Florida International University, Data Base, Yarmouk University.

Fletcher, Douglas S & Taplin, Ian M (2002). **The Art of Delegation**, New Port Beach, 110 New Port, Drive, Suit 200 Performax CA 92660.

Gehring, T (2004). The Consequences of Delegation to independent Agencies: Separation of Powers, Discursive governance and the regulation of telecommunications in Germany, **European Journal of Political**, Blackwell Publishing V.43, No. 4, PP: 677-698.

Griffin, Rickey (1999**), Management, 3nd ed.**, Houghton Mifflin Company, Massachusetts, U. S. A.

Hunt, Patricia Sue (1999).**Universal Empowerment: A Qualitative exploration of contributing and defining Factors of Cognitive Empowerment of Middle Managers,** University of Illinois, at Urbana- Champaign, dissertation, Abstracts, AAC 9953050.

Keller, Tiffany (1994). **Leadership, Delegation, and Supervisory Authority: A Multi -level Approach , to Superior \Subordinate Relationships**, Dissertation Abstract, PHD, State University of New York At Buffalo, Data Base, Yarmouk University.

Mackenzie, Alec (1975). **The Time Trap** N.Y.: Mc Graw Hill Book Co.

Manning, James Leonard, (1993).**differing management style and public organization Performance, mpa,** California state university.

Mc Conalogue, Tom (1993). Real Delegation: The Art of Hanging on and Letting go, **Al-Yarmouk UNIV Management Decision**, V.31, No.1, PP: 60- 64 ISSN: 0025- 1747.

Mclaughlin, Angela(2003).**UW-L Leadership Briefs,** founded in. www.LLWlax.edu/Sac/ Leadership/ Briefs/Virtlib/Delegation. Html.

Morrow, Richard David (1995). **The Perception of The Federal Aviation Administration Employees of The Airways Facilities Division On The Personal and Institutional Factors Affecting The Motivation Toward Their Empowerment.** Dissertation Abstract, PHD Walden University, Data Base, Yarmouk University.

Rawson, James Murray, (1994). **A Study of Two- Year College Chief Administrators use of Delegation as Perceived By Subordinate Administrators**, Dissertation Abstract, PHD, The University of Iowa, Data Base, Yarmouk University.

Robinson , Dana G & Robinson , James C (1998). **Moving from Training to Performance**, West Publishing Corporation, New York.

Taylor, Ron (1995). **The Patterns of Empowerment: An Examination of Conditions Affecting Employee- Empowerment Efforts (Participatory Management)**, Dissertation Abstract, PHD, The University of Tennessee, Data Base, Yarmouk University.

ملحق (أ)

(استبانة قياس تفويض السلطة والأداء معاً)

بسم الله الرحمن الرحيم

الفاضل/المدير العام/مدير الدائرة/رئيس القسم المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تهدف هذه الاستبانه إلى قياس درجة تفويض السلطة وأثره في أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان، وسوف تستخدم بياناتها لاستكمال رسالة ماجستير في الإدارة العامة بجامعة مؤتة بالمملكة الأردنية الهاشمية.

لذا يسرني أن أضع بين يديكم هذه الاستبانة، آملا منكم التعاون بالإجابة عن جميع فقراتها، بموضوعية ودقة، وإذ أشكر تعاونكم، أؤكّد لكم أنّ المعلومات التي سنحصل عليها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

الباحث

حميد بن ناصر الحجري

كلية إدارة الأعمال/ جامعة مؤتة/الأردن

الجزء الأول:

يرجى وضع إشارة (✓) داخل المربع الذي يقابل العبارة التي تنطبق على وضعك، وتعبئة الفراغات.

اسم الوزارة: ....

1. الجنس: ☐ ذكر. ☐ أنثى.

2. العمر: ☐ 25 سنة وما دون. ☐ 26-35 سنة.

☐ 36-45 سنة. ☐ 46 سنة فأكثر.

2. المؤهل العلمي:

☐ دون الثانوية العامة. ☐ الثانوية العامة.

☐ دبلوم متوسط. ☐ البكالوريوس.

☐ دراسات عليا.

4. الخبرة العملية:

☐ أقل من 5 سنوات. ☐ 6-11 سنة.

☐ 12-17 سنة. ☐ 18 سنة فأكثر.

5. المسمى الوظيفي:

☐ مدير عام. ☐ مدير دائرة. ☐ رئيس قسم.

الجزء الثاني:

يرجى وضع إشارة (✓) في الفراغ المناسب الذي ينطبق على حالتك أو وجهة نظرك، علما بأنّ الرقم (5) يعني درجة مرتفعة جداً، والرقم (1) يعني درجة منخفضة جداً.

درجة مرتفعة جداً — درجة منخفضة جداً

5 4 3 2 1

م	الفقرة	بدرجة مرتفعة جدا 5	بدرجة مرتفعة 4	بدرجة متوسطة 3	بدرجة منخفضة 2	بدرجة منخفضة جدا 1
1	أفوّض السلطة بناء على الأنظمة والتعليمات المتبعة في الوزارة.					
2	أفوّض جزء من السلطات الممنوحة لي بموجب القانون للمرؤوسين.					
3	أحدّد الأعمال التي أفوّضها للمرؤوسين كتابيا					
4	أحدّد الأعمال التي أفوّضها للمرؤوسين شفوياً.					
5	أقوم بتفويض السلطات بصورة مؤقتة للمرؤوسين .					
6	لا أفوّض السلطة المفوّضة سابقاً للآخرين.					
7	لا أمارس السلطة التي قمت بتفويضها خلال فترة التفويض.					
8	أمنح المفوّض إليه السلطة الكافية لإنجاز العمل الذي يقوم به.					
9	اقدّر مهارات الأفراد المراد تفويض السلطة إليهم وقدراتهم.					
10	أوفّر التسهيلات المناسبة للمفوّض إليهم في إنجاز مهامهم.					
11	أقوم برقابة المفوّض إليهم في المهام المفوّضة لهم دورياً.					
12	أنّ القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا على درجة من الأهمية.					
13	تتوفر المعلومات الخاصة بعمل المرؤوسين المفوّض إليهم السلطات.					
14	لا يتعرض المفوّض إليه للمسائلة في حال اتخاذ القرار دون استشارتي.					
15	يتخذ المفوّض إليه القرار ثم يُبلغني بمضمونه.					
16	لا أتدخل في المسائل المفوّضة إلا في حالة ارتكاب خطأ من المفوّض إليه					
17	أرى أنّ عدد القرارات التي تصدر في المستويات الإدارية الدنيا أكثر بالمقارنة مع عددها في المستويات الإدارية العليا.					
18	أسمح للمفوّض إليهم بحرية التصرف وتقدير الأمور بمفردهم.					
19	ينفّذ العاملون العمل في حال غيابي.					
20	يشعر المرؤوسون بأنّهم موضع ثقة من قبلي					

م	الفقـــــــــرة	الـدرجـــة بدرجة مرتفعة جداً 5	بدرجة مرتفعة 4	بدرجة متوسطة 3	بدرجة منخفضة 2	بدرجة منخفضة جداً 1
21	أترك تفاصيل العمل للمرؤوسين المفوّض إليهم السلطات.					
22	أتجاوز سلطات المفوّض إليهم في أضيق الحدود.					
23	لا تتراكم في مكتبي الملفات والمعاملات التي تنتظر التوقيع.					
24	لا أقضي وقتا طويلاً في بحث تفاصيل العمل.					
25	لا أتنقل عادة من مكان لآخر لمتابعة سير المعاملات بشكل مستمر.					
26	أرى أنّ معظم مراحل سير المعاملات مختصرة.					
27	يعرف المرؤوسون حدود السلطات المفوّضة إليهم.					
28	استأثر بالسلطة ولا أفوّضها إلا في أضيق الحدود.					
29	ليس لدي دائما الرغبة في التفويض.					
30	لا تشجعني تدني مهارات المرؤوسين على تفويض السلطة إليهم.					
31	اعتبر المرؤوسين منافسين للرؤساء.					
32	تعتبر التعليمات والأنظمة في وزارتي عائقاً في تفويض السلطة.					
33	يمتنع المرؤوسون أحياناً عن تقبل المسؤولية.					
34	اعتقد أنّ القائد الناجح هو الذي يقوم بالعمل بنفسه.					
35	أشعر بضعف المكانة عندما أتنازل عن بعض سلطاتي.					

الجزء الثالث:

(مقـــياس أداء القـــيادات الإدارية، من وجهة نظر المرؤوسين اتجاه رؤسائهم المباشرين) فقرات خاصة بأداء رئيسك المباشر

أرجو وضع الرقم الذي يمثل **تقديرك لأداء رئيسك المباشر** في العمل بجانب كل فقرة في الاستبانة وحسب المقياس المرفق.

درجة مرتفعة جداً				درجة منخفضة جداً
5	4	3	2	1

مثال: إذا كنت تعتقد أنّ كفاءة رئيسك الوظيفية في الفقرة الأولى هي (4) فاكتب الرقم (4) إزاء الفقرة وهكذا مع بقية الفقرات.

1. الكفاءة الوظيفية.. ( )
2. القدرة على اتخاذ القرارات.................................... ( )
5. العمل اليومي المنجز .... ( )
6. المواظبة على الدوام.. ( )
7. الاهتمام بطرح أفكار جديدة .... ( )
8. القدرة على التصرف في المواقف الحرجة........................ ( )
9. كمية العمل المنجز.. ( )
10. إنجاز العمل في الوقت المحدد................................ ( )
11. جودة العمل المنجز .... ( )
10. الاستعداد لتحمل المسؤولية................................... ( )
11. القدرة على حل المشاكل..................................... ( )
12. الرغبة في التعاون مع الآخرين................................ ( )
13. توفر المعلومات الكافية عن العمل............................... ( )
14. سرعة الملاحظة والفهم.. ( )
15. الجهد المبذول في العمل...................................... ( )
16. مهارات التواصل مع الآخرين (التعامل)........................ ( )
17. الاعتماد على النفس في العمل .... ( )
18. التقيد في قواعد وإجراءات العمل .... ( )
19. الفعالية بشكل عام.. ( )

ملحق (ب)

(استبانة قياس أداء القيادات الإدارية)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ والأخت الفاضلة/ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تهـدف هذه الاستبانه إلى قياس مستوى أداء القيادات الإدارية، من وجهة نظر المرؤوسـين فـي مركز الوزارات بسلطنة عُمان وسوف تستخدم بياناتها لاستكمال رسالة ماجستير في الإدارة العامة بجامعة مؤتة بالمملكة الأردنية الهاشمية.

لـذا يسرني أن أضع بين يديكم هذه الاستبانة، آملا منكم التعاون بالإجابة عن جمـيع فقراتها، بموضوعية ودقة، وإذ أشكر تعاونكم، أؤكّد لكم أنّ المعلومات التي سنحصل عليها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

الباحث

حميد بن ناصر الحجري

كلية إدارة الأعمال / جامعة مؤتة / الأردن

الجزء الأول:

يرجى وضع إشارة (✓) داخل المربع الذي يقابل العبارة التي تنطبق على وضعك، وتعبئة الفراغات.

اسم الوزارة: ....

1. الجنس: ☐ ذكر. ☐ أنثى.
2. العمر: ☐ 25 سنة وما دون. ☐ 26-35 سنة. ☐ 36-45 سنة. ☐ 46 سنة فأكثر.
3. المؤهل العلمي:

☐ دون الثانوية العامة. ☐ الثانوية العامة.

☐ دبلوم متوسط. ☐ البكالوريوس.

☐ دراسات عليا.

4. الخبرة العملية:

☐ أقل من 5 سنوات. ☐ 6-11 سنة.

☐ 12-17 سنة. ☐ 18 سنة فأكثر.

5. المسمى الوظيفي:..

الجزء الثاني:

(مقـــياس أداء القـــيادات الإدارية، من وجهة نظر المرؤوسين تجاه رؤسائهم المباشرين) فقرات خاصة بأداء رئيسك المباشر.

أرجو وضع الرقم الذي يمثل **تقديرك لأداء رئيسك المباشر** في العمل بجانب كل فقرة في الاستبانة وحسب المقياس المرفق.

درجة مرتفعة جدا   درجة منخفضة جدا

5 ____ 4 ____ 3 ____ 2 ____ 1

مثال: إذا كنت تعتقد أنّ كفاءة رئيسك الوظيفية في الفقرة الأولى هي (4) فاكتب الرقم (4) إزاء الفقرة وهكذا مع بقية الفقرات.

1. الكفاءة الوظيفية.. (   )
2. القدرة على اتخاذ القرارات... (   )
3. العمل اليومي المنجز ....(   )
4. المواظبة على الدوام... (   )
5. الاهتمام بطرح أفكار جديدة .... (   )
6. القدرة على التصرف في المواقف الحرجة............................. (   )
7. كمية العمل المنجز... (   )
8. إنجاز العمل في الوقت المحدد... (   )
9. جودة العمل المنجز .... (   )
10. الاستعداد لتحمل المسؤولية... (   )
11. القدرة على حل المشاكل... (   )
12. الرغبة في التعاون مع الآخرين... (   )
13. توفر المعلومات الكافية عن العمل... (   )
14. سرعة الملاحظة والفهم... (   )
15. الجهد المبذول في العمل... (   )
16. مهارات التواصل مع الآخرين (التعامل)... (   )
17. الاعتماد على النفس في العمل .... (   )
18. التقيد في قواعد وإجراءات العمل .... (   )
19. الفعالية بشكل عام... (   )